

# **PIENYRITYSTEN TOIMITUSJOHTAJIEN KÄSITYKSIÄ TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESTA TYÖPAIKALLA**

Itä-Suomen yliopisto

Terveystieteiden tiedekunta

Lääketieteen laitos

Kansanterveystieteen ja kliinisen  
ravitsemustieteen yksikkö

Ergonomia

Pro gradu-tutkielma

Tuovi Huttunen

Joulukuu 2014

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, Terveystieteiden tiedekunta,  
Lääketieteen laitos, Kansanterveystieteen ja kliinisen ravitsemustieteen yksikkö,  
Ergonomia  
HUTTUNEN TUOVI: Pienyritysten toimitusjohtajien käsityksiä työhyvinvoinnin johtamisesta työpaikalla  
Pro gradu-tutkielma, 76 sivua, 3 liitettä (7 sivua)  
Ohjaajat: Dosentti Paula Naumanen, professori Kimmo Räsänen  
Joulukuu 2014

---

Avainsanat: Työhyvinvointi, johtaminen, pienyritys (YSA)

Työhyvinvointi liittyy tänä päivänä laajasti yhteiskunnalliseen keskusteluun, säädöksiin ja lähes kaikkeen työpaikalla tehtävään toimintaan. Määritelmät avaavat työhyvinvoinnin monitahoiseksi kokemukselliseksi ilmiöksi yksilö- ja yhteisötasolla sekä yhteiseksi suunnitelmalliseksi toiminnaksi työssäkäyvän väestön hyvinvoinnin edistämiseksi työpaikoilla. Pienyrityksiin kohdistuvia työhyvinvointitutkimuksia on tehty suhteellisen vähän, vaikka pienyritykset työllistävät suurimman osan työssäkäyvästä väestöstä. Pienyritysten toimitusjohtajien käsityksiä työhyvinvoinnin johtamisesta ei laadullisena tutkimuksena ole juuri tutkittu. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata pienyritysten toimitusjohtajien käsityksiä työhyvinvoinnin johtamisesta työpaikallaan.

Tutkimuksen kohdejoukoksi muodostui neljä 40 -58 – vuotiasta, pohjoissavolaista pienyrityksen nais- ja miespuolista toimitusjohtajaa eri toimialoilta. Työntekijämäärä oli 12 -60 työntekijää. Yritykset olivat kasvuhakuisia ja olleet toiminnassa 5 vuodesta vuosikymmeniin. Haastattelut tehtiin vuonna 2011. Tutkimusmenetelmä oli laadullinen, teemahaastattelu. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla muodostettiin työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueet: liiketoiminnan-, työyhteisön-, osaamisen-, työkyky- ja turvallisuusjohtaminen. Toimitusjohtajien käsitykset sijoitettiin strategisen työhyvinvoinnin malliin, jossa työhyvinvoinnin johtamista arvioitiin osana kokonaisjohtamista.

Toimitusjohtajien mukaan työhyvinvointi on henkilökohtaisesti terveyttä, hyvää kuntoa, josta sai voimavaroja työhön. Laajemmin se lähtee töiden organisoinnista, työympäristöstä ja haittojen minimoimisesta. Se rakentuu työntekijän oman työn arvostuksen kokemuksista, hyvästä työilmapiiristä, avoimuudesta, yhteistyöstä, ylipäättään, että töissä on hyvä olla ja työt sujuvat.

Käsityksissä korostui voimavaroja tukeva työyhteisön johtaminen. Liiketoiminnan johtamisessa sisäisen viestinnän toimivuus ja johtamisen ennakoitavuus katsottiin osaksi työhyvinvointia. Osaamisen johtaminen painottui koulutuksen mahdollistamiseen työssä toimialoista johtuen. Työkykyjohtaminen aktiivisen työterveyshuollon kanssa oli vähentänyt sairastamista. Turvallisuusjohtaminen ei korostunut merkittävästi. Haasteina nähtiin työilmapiiriasiat ja työkyvyn ylläpito fyysisessä työssä. Niihin pyrittiin vaikuttamaan työkykyä ylläpitävän toiminnan kautta. Työhyvinvointiin liittyvien suunnitelmien dokumentointi oli pienyritysten tapaan puutteellista. Strateginen työhyvinvointimalli hahmottaa työhyvinvoinnin johtamisen osaksi yrityksen kokonaisjohtamista.

Tutkielmaa voidaan hyödyntää pienyritysten työhyvinvointityössä. Strategisen työhyvinvointimallin soveltaminen pienyrityksissä vaatii jatkotutkimuksia.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Health Sciences,  
School of Medicine, Institute of Public Health and Clinical Nutrition,  
Ergonomics

HUTTUNEN TUOVI: Managing Well-Being at Work, Conceptions of General  
Managers in Small Enterprises

Master's Thesis: 76 pages, 3 appendixes (7 pages)

Tutors: Adjunct Professor Paula Naumanen and Professor Kimmo Räsänen

December 2014

---

Keywords: Well-being at work, management, small enterprise

## ABSTRACT

Well being at work is associated widely to current public debates, legislation and almost any kind of activity at the workplace. According to its various definitions, well being at work is seen as a multifaceted experience at both an individual and a commonly shared level, as well as planned common actions directed to improve the well being of the employed people at the workplace. Although small enterprises employ most of the working people, the number of studies on the well being at work in such enterprises has been relatively small. In the form of qualitative studies, the conceptions of General Managers (GM) of small enterprises managing well being at work have remained almost unstudied. The aim of this study was to describe the conceptions of GMs of small enterprises in managing well being at their workplace.

The subjects comprised of four GMs of small enterprises from the Northern Savo and representing different branches of business. They represented both sexes and their ages were in the range of 40 – 58. The number of employees was 12-60. The companies were growth orientated and operational age ranged from 5 years to several decades. The interviews were done in 2011. The method of this study was a qualitative one, a thematic interview. Employing a theory driven content analysis, the following subcategories in the management of well being at work were formed: the management of business, work community, competence, work ability, and safety at work. The conceptions of GMs were introduced into strategic model of well being at work, where the management of wellbeing at work was evaluated as a part of corporate management.

According to the managers, well being at work personally means one's health and good physical condition as resources for work. In broader sense, it traces back to the organizing of work, the state of work environment, and the minimization of health risks. It is build upon the appreciation given to worker's own work, good working atmosphere, openness, collaboration and overall, sense of well being at work and work proceeding unhindered. Among the conceptions an emphasis was placed on resource-supporting style of management of the work community. Within the management of business, the operability of internal communication and predictability of the management were seen as a part of wellbeing at work. In the management of competence an emphasis was placed on enabling education in work according to the business branches. The management of work ability supported by occupational health care had diminished contractions of illnesses. The management of safety at work did not receive significant emphasis. The issues of working atmosphere and maintaining work ability in work with physical load were seen challenges. Attempts to remedy these issues were made trough actions of maintenance of work ability. As usual in small enterprises, documenting of the plans of the wellbeing at work was not up to the

standards. In the strategic model of well being at work, the management of well being at work is perceived as a part of the corporate management.

This thesis may be utilized in realization of work well being in small enterprises. The application of the strategic model concerning well being at work in small enterprises requires further studies.

*Kiitokseksi haastatteluihin osallistuneille toimitusjohtajille*

*”Että joku kokisi, että hänen omaa työtään arvostettaisiin, ja kysyttäisiin eikä kiusattaisiin. Eikä olisi parempia tai huonompia töitä. Porukalla tehtäisiin yhteisiä asioita ja kaikille olisi tärkeää, että tuo asiakas saataisiin tyytyväiseksi niin, että hän tulisi meille uudelleen”..*

*”Tämmöistä ryhmäsemppeä, semmoinen hyvä mieli.. Minusta semmoinen fiilis kun olisi, olisi hyvä.. Myös ollaan kuitenkin niin paljon, kolmas osa elämästämme toistemme kanssa, että se pitäisi sujua.”*

## SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>4</b>
<b>2 KIRJALLISUUSKATSAUS.....</b>	<b>7</b>
2.1 Työhyvinvointi .....	12
2.2 Työkyky .....	14
2.3 Työkykyä ylläpitävä toiminta.....	17
2.4 Työhyvinvoinnin johtaminen .....	19
2.4.1 Työkykyjohtaminen .....	19
2.4.2 Turvallisuusjohtaminen .....	21
2.4.3 Osaamisen johtaminen .....	23
2.4.4 Työyhteisön johtaminen.....	24
2.5 Työhyvinvoinnin johtaminen osana kokonaisjohtamista .....	26
2.6 Pienyritysten työhyvinvointi.....	30
2.7 Strategialähtöinen työhyvinvointimalli viitekehyksenä.....	37
<b>3 TUTKIMUKSEN TAVOITE .....</b>	<b>42</b>
<b>4 AINEISTO JA MENETELMÄT .....</b>	<b>42</b>
4.1 Tutkimukseen osallistujat.....	42
4.2 Aineiston keruu.....	43
4.3 Aineiston analyysi.....	44
4.4 Tutkimuksen eettisyys.....	67
<b>5 TULOKSET .....</b>	<b>46</b>
5.1 Taustatietoja .....	46
5.2 Toimitusjohtajien käsitykset työhyvinvoinnista .....	47
5.3 Toimitusjohtajien käsitykset työhyvinvoinnin johtamisesta .....	48
5.4 Työhyvinvointi pienyritysten suunnitelmissa .....	56
5.5 Yhteenveto tuloksista yrityksittäin viitekehysessä .....	58
<b>6 POHDINTA.....</b>	<b>62</b>
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>69</b>
<b>8 LÄHTEET .....</b>	<b>72</b>
<b>LIITTEET (3)</b>	

## 1 JOHDANTO

”Pitääkö ihminen ottaa huomioon töissä?” oli vuonna 1988 erään pienen teollisuusyrityksen tuotantojohtajan toteamus, kun työturvallisuuslakiin liitettiin henkinen työsuojelu. Aika ja termit ovat tuosta toteamuksesta muuttuneet, mutta sisältö on edelleen ajankohtainen. Toimintaympäristön ja työelämän toimintatapojen voimakkaat muutokset ovat virittäneet työhyvinvointikeskustelun monitahoisesti pinnalle. Euroopan Unionissa työhyvinvoinnin määritelmää yhdenmukaistetaan, jotta yhteiset tavoitteet saavutettaisiin. Työhyvinvointia koskevat lähestymistavat vaihtelevat eri maiden omien toimintaympäristöjen mukaan. Eurooppalaisen työhyvinvointimallin tavoitteena on sitoa yhteen työturvallisuusjohtaminen, terveyden edistäminen ja työterveyshuolto, psykososiaaliset tekijät ja tuottavuus. Malli sopii kaikenkokoisiin yrityksiin (Anttonen ym, 2009). Useimmissa Euroopan maissa työhyvinvoinnin perusta on rakentunut joko Ottawan julkilausumasta terveyden edistämisessä tai Euroopan verkoston (ENWHP) Luxemburgin julistuksesta. ENWHP:n pyrkimyksenä on parantaa terveyttä ja turvallisuutta työpaikoilla ja vähentää työperäisten sairauksien vaikutuksia Euroopan työvoimaan (ENWHP, 2007).

Suomessa yhteiskunnan päätöksentekijät ovat yrittäneet yhden sukupolvenajan löytää ratkaisuja alati kasvaviin sosiaali- ja terveystenoihin, pitkäaikaiseen sairastamiseen ja ennenaikaiseen eläkkeelle siirtymiseen. Esimerkiksi työkykyä ylläpitävän toiminnan avulla on pyritty pidempiin työuriin ja parempaan jaksamiseen (Matikainen ym, 1995, Peltomäki ym, 1999). Työkykyä ylläpitävän toiminnan käsite on muuttunut 2000-luvulla työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi työpaikoilla. Sosiaali- ja terveysministeriön käynnistämän Työhyvinvointifoorumin pyrkimyksenä on ollut vahvistaa kansallista ja paikallista verkostoitumista työhyvinvoinnin edistämiseksi ja aktivoida laaja-alaisesti organisaatioissa hyvinvointia edistäviä toimintatapoja ja jakaa hyviä käytäntöjä eteenpäin. Foorumin ohjausryhmässä ovat olleet edustettuina työmarkkinajärjestöt, vakuutus- ja tutkimusorganisaatiot ja ministeriöt. Jyrki Kataisen hallituksen ohjelman tavoitteena oli kehittää edelleen Työhyvinvointifoorumin toimintaa (STM, 2009, Valtioneuvosto, 2011).

Työhyvinvoinnin linjauksia tulevalle vuosikymmenelle on kirjattu sosiaali- ja terveysministeriön strategiaan, hallitusohjelmaan sekä työelämän kehittämisstrategiaan.

Terveysnäkökohtien huomioiminen kaikessa päätöksenteossa kaikilla yhteiskunnan tasoilla ja työpaikoilla sekä yhteistyön lisääminen työolojen ja kaikkinaisen työhyvinvoinnin kehittämiseksi työpaikoilla ovat keskeisiä asioita linjausten sisällöissä tavoitteena hyvä työelämä, joka mahdollistaa työväestön työssä pysymisen työkykyisinä ja motivoituneina läpi työuran (STM 2011a, STM, 2011b, TEM, 2010).

Työelämän kehittämislinjausten ja lainsäädännön kautta työpaikkojen työhyvinvointi linkittyy näin viranomaisiin ja terveydenhuollon toimijoihin. Työturvallisuuslaki (738/2002) ja työterveyshuoltolaki (1383/2001) asetuksineen Suomessa perustuvat EU:n puitedirektiiviin (89/391/ETY). Ne säätelevät turvallisuus- ja työterveystoimintaa, työnantajan velvollisuuksia ja yhteistoimintaa työpaikalla ja työterveyshuollon kanssa. Kansaneläkelaitos (Kela) on edellyttänyt vuoden 2011 alusta alkaen sairausvakuutuslain (SVL 1224/2004, 13 luku 5§) muutoksen myötä työpaikkojen työhyvinvoinnin edistämiseksi ja korvaustensa perusteeksi tiiviimpää yhteistyötä ja aktiivisuutta työpaikan ja työterveyshuollon välille erilaisten toimintamallien muodossa. Yhteistyön toimintatavat tulee sopia, vastuuttaa ja dokumentoida. Tavoitteena on vakiinnuttaa työkyvyn hallintakäytännöt työpaikoilla (Kela, 2010, Laine, 2013).

Pieniin ja keskisuuriin (pk-) yrityksiin kohdistuva työhyvinvointitutkimus suurelta osin Suomessa on suuntautunut yrittäjiin ja mikroyrityksiin. Tutkimuksissa on tarkasteltu yrittäjien jaksamista, terveyden edistämistä ja mahdollisuuksia järjestää yrittäjän työterveyshuoltopalvelut, työkykyä ylläpitävä toimintaa, hyviä käytäntöjä ja alueellista verkottumista (mm. Naumanen ym, 2007, Palmgren ym, 2010).

Pienyrityksissä joudutaan suhteellisin pieniä resursseja kohdentamaan kannattavuuden turvaamiseen, muutoksiin vastaamiseen ja uusien mahdollisuuksien hankkimiseen toimintaympäristöstä. Monessa yrityksessä työhyvinvoinnin osa-alueet ovat olleet pirstaleisina työpaikan arjessa. Lainsäädännön velvoitteiden toteutuminen ja ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö ovat leimanneet toimintaa (esim. Peltomäki ym, 1999, Anttonen ym, 2009). Toimitusjohtajien käsityksiä työhyvinvoinnin johtamisesta pienyrityksissä laadullisena tutkimuksena ei juuri ole tutkittu. Kun fokuksessa on ollut henkilöstön hyvinvoinnin näkökulma, tutkimuksissa on ”hävinnyt” toimitusjohtajien näkemykset asioista. Uusien linjausten, lainsäädännön ja yhteistoiminnan velvoitteiden myötä aihe on entistä tärkeämpi. Käytännön työhyvinvointityössä pienyritysten



toimitusjohtajien äänen saaminen kuuluville on tärkeää, koska he ovat yrityksissä avainhenkilöitä henkilöstöä ja olosuhteita koskevassa päätöksenteossa. Tieto toimitusjohtajien käsityksistä, mikä valitettavan usein yritysyhteistyössä ajan puutteen vuoksi jää pinnalliseksi, ohjaa niin työhyvinvoinnin asiantuntijoiden yhteistyötä yritysten kanssa kuin tarvittavan koulutuksen tai ohjauksen tarpeen määrittelyäkin.

Tämän tutkielman tarkoituksena oli kuvata joidenkin pohjoissavolaisten pienyritysten toimitusjohtajien käsityksiä työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta työpaikallaan. Tutkielmassa tarkasteltiin myös työhyvinvoinnin huomioimista ja kirjaamista yrityksen suunnitelmissa.

## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin parantaminen on ollut keskeistä Euroopan työsuojelustrategioissa 2000-luvulla. Vuosien 2002–2006 -strategiajaksolla painotettiin työelämän muutosten ja psykososiaalisten riskien vaikutuksia huomioimalla työterveyden ja turvallisuuden osuutta työympäristössä ja laadunhallinnassa taloudellista suorituskykyä ja kilpailukykyä määrittävinä tekijöinä. Vuosien 2007–2012 painopiste oli ikääntyvien työntekijöiden täysimääräisessä ja tuottavassa osallistumisessa työelämään sekä työterveyden osuudessa kansanterveyden parantamiseen. Mielenterveydenhäiriöiden osuus yksi kolmesta keskeisestä työikäisen väestön työkyvyttömyyden syistä ja sen on arvioitu nousevan ykköseksi vuoteen 2020 mennessä. Työpaikkojen psykososiaalisella ympäristöllä on merkittävä rooli mielenterveyden edistämisessä (Euroopan työsuojelustrategia, 2007–2012; 2007).

Suomessa työhyvinvoinnin linjauksia tulevalle vuosikymmenelle on kirjattu sosiaali- ja terveysministeriön strategiaan, hallitusohjelmaan sekä työelämän kehittämisstrategiaan. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020-strategiassa painotetaan kestävä kehityksen mukaisia arvoja, joiden mukaan sosiaalisesti kestävä yhteiskunta kohtelee kaikkia yhteiskunnan jäseniä reilusti, vahvistaa osallisuutta ja yhteisöllisyyttä, tukee terveyttä ja toimintakykyä ja antaa tarvittavan turvan ja palvelut. Terveysnäkökohdat tulisi ottaa huomioon kaikessa päätöksenteossa kaikilla yhteiskunnan tasoilla. Painopistettä on siirrettävä sairaudenhoidosta hyvinvoinnin aktiiviseen edistämiseen. Strategian toteutumista ja työväestön terveyttä voidaan seurata relevanteilla seurantamittareilla koetusta työkyvystä, työtapaturmista, sairauspoissaoloista ja eläke-ennusteista (STM, 2011a).

Sosiaali- ja terveysministeriön Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020-strategian tavoitteina on, että elinikäinen työssäoloaika pitenee kolmella vuodella vuoteen 2020 mennessä, ammattitautien määrä vähenee 10 %, työpaikkatapaturmien taajuus alenee 25 %, työn aiheuttama haitallinen kuormitus vähenee niin, että koettu fyysinen kuormitus vähenee 20 % ja koettu psyykinen kuormitus vähenee 20 % verrattuna vuoden 2010 tilanteeseen. Linjauksissa korostetaan yhteistyötä työolojen kehittämisessä. Pysyvän työkyvyttömyyden riskiä on vähennettävä ja osatyökykyisten työelämään osallistumista on tuettava eri tavoin, samoin kuin työnantajien valmiuksia

palkata heitä. Strategian mukaan työnantajalla on vastuu työolojen kehittämisestä ja työntekijöiden tasavertaisesta kohtelusta. Työntekijöilläkin on vastuu työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. Strategian tavoitteena on itsenäisten yrittäjien työhyvinvoinnin tukeminen sekä pienten ja keskisuurten yritysten mahdollisuuksien tehostaminen työsuojeluun ja työterveyshuoltoon (STM, 2011b).

Työelämän 2020-kehittämisstrategian mukaan hyvän työelämän ja Suomen kilpailukyvyn edellytyksenä ovat hyvin toimivat tulokselliset työpaikat, jotka luovat uutta työtä. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi työelämää pitää kehittää joustavin uudistuksin niin, että ihmiset haluavat jatkaa työkykyisinä työssä riittävän kauan motivoituneina. Strategian painopisteenä on työpaikkojen toiminnassa yhdistää tasapainoisesti innovointi ja tuottavuus, luottamus ja yhteistyö, työhyvinvointi ja terveys ja osaava työvoima. Työhyvinvointi ja terveys perustuvat työpaikalla tehtävään yhteistyöhön, jota osaava työterveyshuolto ja ajanmukainen lainsäädäntö tukevat (TEM, 2010).

Työhyvinvointia tarkastelevia tutkimuksia kansallisesti ja kansainvälisesti on tehty laajasti eri tieteenaloilla viimeisen 20 - 30 vuoden aikana. Tutkimusmenetelmät ovat vaihdelleet tutkimustavoitteiden mukaisesti. Ennen työhyvinvointitutkimuksen pinnalle nousua edelsivät työkyky- ja työuupumustutkimukset. Työterveyslaitos on ollut uraauurtava taho jo 1980-luvulta lähtien ikääntyvän työväestön työkykyyn liittyvissä tutkimuksissa kansainvälisestikin. Juhani Ilmarinen työryhmineen on tuottanut lukuisia tutkimuksia työkyvystä jo 30 vuoden ajan. Vuonna 1990 Työterveyslaitos käynnisti laajan Ikääntyvä arvoonsa -tutkimus- ja toimenpideohjelman, jonka tavoitteena oli ikääntyvien työkyvyn, hyvinvoinnin ja työterveyden edistäminen. Ohjelman hankkeet ovat sittemmin tuottaneet uutta tutkimustietoa ikääntymisen ja työn ja työkyvyn välisistä yhteyksistä sekä uusia käytäntöjä työterveyshuollon kanssa toteutetuista työkykyä tukevista toimenpiteistä työpaikoilla. Tuki- ja liikuntaelinsairauksien ollessa yksi kolmesta keskeisestä työkyvyttömyyttä aiheuttavista sairauksista Suomessa, tutkimukset fokusoituivat niiden taustoihin, työkyvyttömyyden ehkäisyyn ja varhaiskuntoutuksen keinojen tutkimukseen (Härkäpää, 1997).

Psykososiaalisen työympäristön merkitystä työssä jaksamiseen on tutkittu 1990-luvulta alkaen. Kansainväliseksi klassikoksi on muodostunut 1990-luvun alussa kehitetty ns.

Karasekin ja Theorellin malli työn hallintaan liittyvistä tekijöistä. Tässä mallissa on kaksi keskeistä käsitettä: työn psyykkiset vaatimukset ja vaikutusmahdollisuudet työssä. Vaatimuksia ja vaikutusmahdollisuuksia tarkastellaan asteikolla vähän – paljon, huonot – hyvät. Eniten kuormittaa työ, jossa psyykkiset vaatimukset ovat suuret ja vaikutusmahdollisuudet huonot. Karasek ja Theorell lisäsivät myöhemmin malliinsa myös sosiaalisen tuen (Härkäpää, 1997). Myöhemmät tutkimukset ovat osoittaneet, että sosiaalisella tuella työssä on selvä yhteys työkykyyn ja työssä jaksamiseen. Suomessa esimiestyön merkitystä työhyvinvointiin työpaikalla on perusteltu laajojen kyselytutkimusten pohjalta, jotka ovat liittyneet selvityksiin työntekijöiden koetusta työkyvystä ja oireilusta, jaksamisesta, sosiaalisesta tuesta ja uupumisesta työssä (esim. Lindström, 1994, Elo ym, 1995).

2000-luku käänsi ajatukset tarkastella työtä ja työkykyä työhyvinvoinnista käsin - työhyvinvointi nähtiin uupumisoireiden vastakohdaksi. Suomessa Hakanen (2004) nosti pinnalle työnimun käsitteen, jonka mukaan työntekijä kokee työssään tarmokkuutta ja työhön uppoutumista. 2000-luvulla kansalliset työhyvinvointiin tähtäävät ohjelmat ja ESR-hankkeet (esim. VETO, MASTO, PUNK) ovat tuottaneet lukuisia tutkimustuloksia työhyvinvoinnista työssä. Tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota myös johtamiseen, työyhteisöjen toimivuuteen, hyvinvointiin ja psykososiaalisiin tekijöihin. Eri tieteenalojen kiinnostus aiheita kohtaan on lisääntynyt, mikä näkyy julkaistujen tutkimusten määrässä. Taustalla vaikuttavat toisaalta työelämän, toimintaympäristön voimakkaat muutokset, jotka lisäävät sekä uhkia että mahdollisuuksia yrityksille ja edellyttävät työpaikoilla työkuulttuurin muutosta, yhteistyön lisääntymistä ja verkottumista, joissa sosiaalisilla taidoilla on merkitystä. Toisaalta vähenevän työvoiman vuoksi yritysten tulisi pitää kiinni osaavasta henkilöstöstään, mikä puolestaan on etu yritysten välisessä kilpailussa.

Työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010 – 2013 raportin mukaan kärkitutkimusteemoja ovat olleet työ eri aloilla, työstressi, työn ja muun elämän suhde ja varhainen eläköityminen. Raportissa arvioidaan selvityksen perusteella, ettei johtamisen ja työterveyshuollon yhteyksiä sekä työsuojeluvalvonnan ja työlainsäädännön noudattamisen vaikutuksia työhyvinvointiin ole välttämättä riittävästi tutkittu. Raportin kirjoittajien mielestä tulee pohtia, tutkitaanko tällä hetkellä olennaisia aiheita suomalaisen työelämän kannalta (Mäkinen ym, 2014).

Työterveyslaitos on tehnyt pitkään seurantatutkimusta suomalaisten työoloista ja työhyvinvoinnista. Vuodesta 1997 kolmen vuoden välein julkaistu Työ- ja terveys-haastattelututkimus asiantuntijalausuntoineen on antanut kattavan kuvan suomalaisesta työelämästä ja sen trendeistä ja vaikutuksista työssä käyvän väestön terveyteen ja työkykyyn (Kauppinen ym, 2012).

2000-luku on tuonut myös työhyvinvoinnin tarkasteluun taloudelliset hyötynäkökohdat. Tutkimusten mukaan yrityksen menestymisellä ja henkilöstön hyvinvoinnilla ja työtyytyväisyydellä on selvä yhteys. Työhyvinvointiin panostaminen on kannattavaa, koska hyvinvoiva henkilöstö on terveempi ja sairauspoissaolokustannukset ovat vähäisempiä (esim. Ojala ja Ahonen, 2003, Ahonen ja Hussi, 2007, Liukkonen, 2006, Aura ym, 2012). Esimerkkinä tästä on Druvan-mallin nimellä tunnettu hanke, jossa selvitettiin Dragsfjärdin kunnassa systemaattisen työhyvinvointiin panostamisen vaikutusta mm. sairauspoissaoloihin ja varhaiseen eläköitymiseen sekä erityisesti niistä aiheutuviin kustannuksiin. Hankkeen seuranta osoitti, että Druvan-mallin mukainen toiminta lisäsi ihmisten hyvinvointia työssä sekä vähensi sairauspoissaolojen ja varhaiseläkkeiden määrää. Toiminnan ansiosta tehokas työaika kasvoi ja tuottavuus parani (Rissa, 2007).

Työhyvinvoinnin tukemisen tärkeys työpaikoilla avautuu kansantalouden ja yritysten talouden näkökulmasta seuraavin laskelmin (Ahonen, 2012): Suomessa vuonna 2010 puutteelliseen työhyvinvointiin liittyviksi kustannuksiksi voitiin laskea yhteensä 41 miljardia euroa, josta sairauspoissaolojen kustannukset olivat 7 miljardia euroa. (Keskimääräinen sairauspoissaolomäärä oli 7,5 pv/henkilö/vuosi.) Työtapaturmien osuus oli 2 miljardia euroa. (Suomessa tapahtuu vuosittain n. 120 000 työtapaturmaa.) Ennen aikaisten eläkkeiden osuus oli 18 miljardia euroa, sairauksien tai alisuoriutuvuuden (presenteismi) osuus arvioituna oli 7 miljardia ja työssä käyvän väestön terveyden- ja sairaanhoidonkustannukset olivat noin 7 miljardia euroa, josta työterveyshuollon osuus oli 600 miljoonaa euroa (Ahonen, 2012).

Euroopassa työhyvinvointitutkimukset ovat painottuneet työturvallisuuden kehittämiseen ja erilaisten työperäisten sairauksien ja haittojen tutkimuksiin johtuen eri maiden toimintaympäristöstä ja työpaikkoihin kohdistuvista säädöksistä. Tutkimusten mukaan työoloja, työturvallisuutta ja toimintakulttuuria parantamalla oireilua ja

sairauspoissaoloja on saatu vähennettyä (esim. Torp ym, 2006). Työturvallisuusasiat ovat kuitenkin edelleen suuri haaste Euroopan työolobarometrin mukaan. Euroopan alueella sairauspoissaoloista on tullut valtava ongelma. Työhön liittyvien sairauksien vuoksi menetettiin 600 miljoonaa työpäivää vuonna 2009. Syyt tähän olivat moninaiset: ikääntyvä työvoima, työperäisen stressin lisääntyminen yleisestä epäsuotuisasta taloustilanteesta johtuen, sekä huonot terveystottumukset. Työnantajat eivät ole pystyneet alentamaan terveydenhuollon kustannuksia ja nykyinen työterveyshuoltojärjestelmä on ollut riittämätön. Enenevässä määrin tutkimusten painopiste on siirtynyt psykososiaalisen hyvinvoinnin ja tuottavuuden tutkimukseen myös muualla Euroopassa (Wolf, 2010).

Laajan kansainvälisen tutkimuksen mukaan Euroopan kolme keskeistä työolojen parantamisen strategista tavoitetta ovat olleet tuottavuuden parantaminen, työhön sitouttaminen ja poissaolojen vähentäminen. Lisäksi tarvitaan kestäviä tapoja, miten nämä tavoitteet yhdistetään työpaikan toimintaan ja johtamiseen (Wolf, 2010).

Pieniin ja keskisuuriin (pk-) yrityksiin kohdistuva työhyvinvointitutkimus on Suomessa suurelta osin suuntautunut yrittäjiin ja mikroyrityksiin. Tutkimuksissa on tarkasteltu yrittäjien jaksamista, terveyden edistämistä ja mahdollisuuksia järjestää yrittäjän työterveyshuoltopalvelut, työkykyä ylläpitävää toimintaa, hyviä käytäntöjä ja alueellista verkottumista (mm. Naumanen ym, 2007, Palmgren ym, 2010). Pien- ja pk-yritykset ovat olleet mukana selvityksissä, joiden tuloksia on tarkasteltu yrityskoon mukaisesti ja useimmiten nämä ovat olleet seuranta – ja kyselytutkimuksia (esim. TEM:n, EK:n, Suomen Yrittäjien, Työterveyslaitoksen työolobarometritutkimukset). Kansallisissa työhyvinvoinnin kehittämishankkeissa pien- ja pk-yritykset ovat myös olleet mukana, josta esimerkki seuraavassa: Pientyöpaikoilla uudistuminen, PUNK-kehittämishankkeessa (2009–2012) kehitettiin pientyöpaikan ja työterveyshuollon yhteistyötä, työhyvinvointiosaamista työpaikan omana toimintana sekä välineitä ja mittareita työhyvinvoinnin johtamiseen. Hankkeen kehittämisen lähtökohta oli pientyöpaikkojen työhyvinvointiin liittyvät tarpeet ja toisaalta työpaikan mahdollisuudet toimia työkyvyn tukijana. Hanke oli osa sosiaali- ja terveysministeriön Terveenä ja osaavana työssä – kehittämishjelmaa (Mäkelä-Pusa ym, 2012).

## 2.1 Työhyvinvointi

Hyvän työn käsite sisältää olettamuksen, mikä on ihmiselle hyväksi. Käsite muotoiltiin jo 1970-luvulla, mutta se on kestänyt hyvin ajassa. Ihmisen terveys, hyvinvointi ja kehittyminen ovat tavoiteltavia päämääriä. Lindströmin (1994) mukaan organisaatioiden näkökulmasta niillä on myös välineellistä arvoa, koska ne toteutuessaan vähentävät kustannuksia ja työntekijöiden edellytykset toimia tehokkaasti, laadukkaasti ja joustavasti paranevat. Hyvä työ on määritelty mm. seuraavasti: ” Se ei vaaranna ihmisen ruumiillista tai henkistä terveyttä ja kuormittaa sopivasti, eikä haittaa terveyttä ja hyvinvointia pitkänkään ajan kuluessa. Työ on monipuolista ja haastavaa, siinä voi käyttää erilaisia kykyjään ja kehittää itseään. Se on itsenäistä ja siinä voi vaikuttaa, on mahdollista päättää tavoitteista, tekemistavasta ja ajankäytöstä. Siinä voi kokea aikaansaamisen ja onnistumisen tunteen, kun näkee työnsä tuloksen tai saa siitä palautetta. Siinä voi pitää yhteyttä toisiin työntekijöihin ja saada heiltä tukea” (Matikainen ym, 1995).

Vuoden 2012 alussa kansallisen työelämästrategian tausta-aineistoksi tehdyssä avoimessa kansalaiskyselyssä (N=4655), oltiin kiinnostuneita ihannetyöpaikan rakennusaineista. Se kuvaa työntekijöiden näkemystä työhyvinvoinnista. Tärkeimmiksi asioiksi nousivat työpaikan luottamuksellinen, avoin ilmapiiri ja arvostus kaikessa toiminnassa: ” Että vaikeinakin aikoina pystytään koko henkilöstön kanssa käymään avointa keskustelua ja tekemään yhteisiä ponnistuksia vahinkojen minimoimiseksi”. Luottamukseen kuuluvina asioina nähtiin lojaalisuus työnantajaa, esimiestä, työkavereita ja asiakkaita kohtaan, hyvin tehty työ sekä se, että sovitusta asioista pidetään kiinni. Tulosten mukaan tärkeiksi asioiksi nousivat myös innostavat työtehtävät, joihin itse voi vaikuttaa. Työstä innostuminen vaikuttaa myös työn tuloksellisuuteen. Osaamisen jakaminen ja oppiminen tulisi olla tärkeä osa työtoimintaa, ja esimiesten tulisi edistää kaikkinaista yhteistyötä työpaikan sisällä ja sidosryhmien välillä. Työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja työskentelytapaansa sekä riittävän tuen ja ohjauksen saaminen nähtiin tärkeäksi. Ihannetyöpaikkaan liittyvänä asiana nähtiin myös työaikojen joustavuus. Työaikajärjestelyissä tulisi huomioida sekä työnantajan että työntekijän tarpeet. Erityisesti ikäluokissa, joilla on pieniä lapsia, korostettiin perheystävällisten työjärjestelyjen merkitystä. Naiset arvostivat miehiä enemmän työhyvinvoinnin ja

terveyden edistämiseen liittyvien tekijöiden huomioimista työpaikalla (HNV PublicPartner, 2012).

Työhyvinvoinnin käsite on muuttunut vuosien myötä monitieteelliseksi kokonaisuudeksi, jossa tarkastelukulmia löytyy perinteisen lääketieteen ja fysiologian lisäksi psykologiasta, sosiologiasta ja teknisistä tieteistä. Yksilötason työhyvinvointi on määritelty suomalaisessa työsuojelusanastossa (2006): *”työntekijän fyysiseksi ja psyykkiseksi olotilaksi, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Ammattitaito ja työnhallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät.”* Laaja-alaisena työhyvinvoinnin käsite juontuu terveellisten työolojen ja terveyden edistämisestä työpaikalla: *”Terveiden edistäminen työpaikalla on työnantajien, työntekijöiden ja yhteiskunnan yhteistyötä työssäkäyvien terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Se perustuu moniammatilliseen yhteistyöhön ja on merkityksellistä vain, jos keskeiset tahot ovat motivoituneita ja osallistuvat toimintaan. Se on kokonaisvaltaista ja kohdistuu henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin ja johtamiseen. Keskeisenä periaatteena on, että terveyden edistäminen on huomioitu kaikilla organisaation tasoilla ja toiminnoissa, henkilöstö osallistuu siihen, on osa johtamisjärjestelmää ja mukana kaikessa päätöksenteossa. Toiminta on suunnitelmallista, sitä seurataan ja arvioidaan ja se on voimavara- ja ratkaisukeskeistä”* (ENWHP, 2007). Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan *”työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa ja terveystietä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä”* (Työterveyslaitos, 2014).

Tutkimusten lähtökohdista riippuen työhyvinvointi nähdään eri tavoin tai toisiaan täydentäen. Marjalan (2009) mukaan työhyvinvoinnin käsitteen ja ilmiön kokemuksellinen ymmärtäminen on tärkeää työhyvinvoinnin edistämisen kannalta. Marjalan tutkimuksessa työhyvinvointi hahmottui yksilöllisenä, kokonaisvaltaisesti koettuna hyvinvoinnin tilana. Keskeistä työhyvinvoinnissa on työhön sitoutuneisuus, kokonaiselämän hyvinvointi, vastuullisuus itsestä, dialoginen yhteisöllisyys, koettu työn haasteellisuus, yksilöllinen ja arvostava esimiestyö, osaamisen, ilon ja onnistumisen kokemukset työssä sekä tunne arvostetun työn tekemisestä (Marjala 2009). Manka ym. (2007) laajentaa työhyvinvointikäsitystä työmotivaation, työn imun, toiminnan teorian ja transformatiivisen oppimisen kautta:



*”Kehittämistarpeet, jotka ilmenevät työorganisaatioissa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa toimivat työhyvinvointiin pyrkivän muutossyökyksen käynnistäjänä ja oppimisen mahdollistajana”* (Manka ym, 2007).

Työhyvinvointi liittyy tänä päivänä laajasti yhteiskunnalliseen keskusteluun, säädöksiin ja lähes kaikkeen työpaikalla tehtävään toimintaan. Määritelmät avaavat työhyvinvoinnin monitahoiseksi kokemukselliseksi ilmiöksi yksilö- ja yhteisötasolla sekä yhteiseksi suunnitelmalliseksi toiminnaksi työssäkäyvän väestön hyvinvoinnin edistämiseksi työpaikoilla. Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnin seurauksena henkilöstö on terveempi, osaavampi, työhönsä sitoutuneempi, yhteistyökykyisempi ja luovempi, mikä puolestaan johtaa työn sujuvuuden ja tuottavuuden parantumiseen.

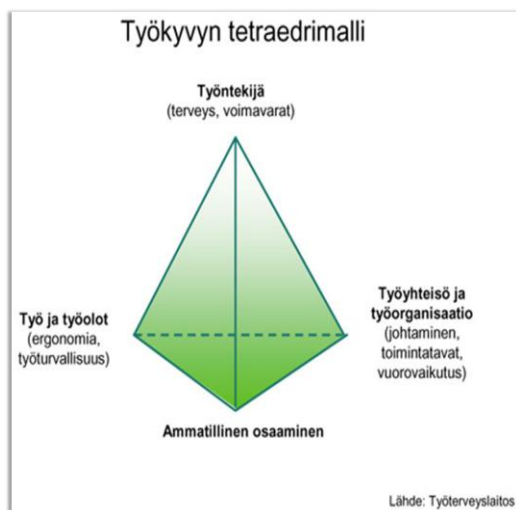
## 2.2 Työkyky

Työhyvinvoinnista ei voi puhua ilman työkyky-käsitettä. Työhyvinvointi ja työkyky kulkevat rinnakkain ja niiden välillä on voimakas yhteys. Molemmissa painottuu työn ja työyhteisön toimintatapojen vaikutus siihen, millaiseksi työntekijän työskentelyedellytykset ja – mahdollisuudet työpaikalla muodostuvat. Työkyky on kuitenkin enemmän yhteydessä yksilön terveyteen kuin työhyvinvointi, joka voi liittyä yksilön lisäksi työyhteisöön, työpaikkaan tai alueeseen (Naumanen, 2013). Työkyky kuvastaa sananmukaisesti kykyä tehdä työtä. Siihen sisältyy ihmisen toimintakyky, ikä, koulutuspohja, työhistoria, osaaminen ja työ (Ilmarinen, 2006, Sorvaniemi, 2008). Työkyky on aina myös subjektiivinen, yksilön oma kokemus kyvystään tehdä työtä ja suoriutua siitä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että yksilön oma arvio työkyvystä ennustaa hyvin tulevaa työkykyä ja työkyvyttömyyttä (Ilmarinen, 2006).

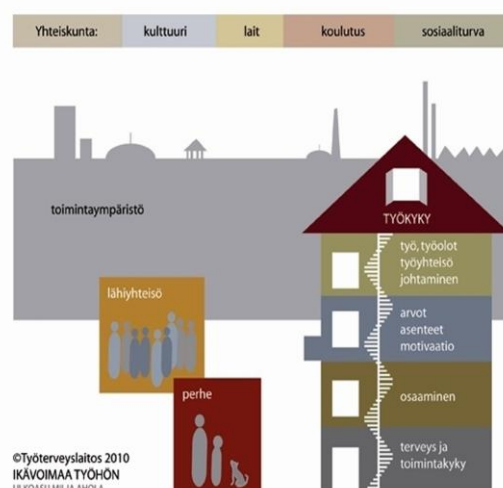
Työkykyä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Perinteisimmin työkyky-käsitettä on käytetty ja mallinnettu lääketieteessä ja sosiaalivakuutuksessa, työkuormituksen arvioinnissa ja kuntoutustarpeen määrittelyssä kohdistuen yksilöön. Moniulotteisissa mallissa työkyky on muuttuvaa ja sidoksissa ympäristöolosuhteisiin. Työkyky lääketieteellisen mallin mukaan on ihmisen toimintakykyä ja terveyttä. Kun sairaus pahenee, niin samassa suhteessa alenee työkyky. Työkyvyn alenemisen aiheuttaa sairaus, vika tai vamma. Työkyvyn alenemisen ehkäisyn keskeisiä menetelmiä

ovat sairauden varhainen havaitseminen ja toiminnallisia rajoituksia aiheuttavan sairauden hoito (mm. Järvikoski ym, 2011).

Tasapainomallin mukaan hyvä työkyky on tasapainoa ihmisen toimintakyvyn ja fyysisten ja psyykkisten voimavarojen sekä työn vaatimusten välillä. Tätä mallia, myös kuorma-kuormittuminen-malliksi kutsuttuna (Rohmert, Rutenfranz 1983), on käytetty paljon esim. ergonomiaan liittyvissä tutkimuksissa ja vaaka-tasapainomalliksi kutsuttuna kuntoutustutkimuksissa. Työkyky koostuu työntekijän ominaisuuksista, joilla suoriudutaan yli- tai alikuormittumatta ja kohtuuttomasti työn vaatimuksista väsymättä. Työn fyysiset vaatimukset kohdistuvat verenkiertoelimistöön ja liikuntaelimiin sekä hermostoon, aistien ja lihasten toiminnasta riippuvaan kehon hallintaan. Psyykkisesti vaativa työ edellyttää mm. älyllisiä voimavaroja, luovuutta, paineensietokykyä, myönteistä mielialaa, vastuullisuutta, keskittymiskykyä sekä uusien asioiden oppimiskykyä. Työn sosiaalisissa valmiuksissa korostuvat ihmissuhdetaidot, joihin oleellisesti liittyvät johtamiskäytännöt, kyvyt yleisten asioiden hoitamiseen työpaikalla sekä myötäelämiseen (Louhevaara ym, 1995, Heikkinen, 2001).



Kuvio 1. Työkyvyn tetraedri (Työterveyslaitos)



Kuvio 2. Työkykytalo (Ilmarinen)

Työkyvyn yhteyttä työhyvinvointiin on kuvattu tetraedrin avulla (Kuvio 1), missä työntekijän terveys ja voimavarat ovat yhteydessä työpaikan fyysisiin olosuhteisiin ja psykososiaaliseen ympäristöön ja ammatilliseen osaamiseen ja kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa työssä. Tetraedri-mallia on käytetty pohjana työpaikan työkykyä

ylläpitävässä toiminnassa ja viitekehyksenä työterveyshuollon toimintojen suuntaamisessa työpaikkayhteistyössä (Matikainen ym, 1995, Rissa, 1996, Peltomäki ym, 1999). Samaa asiaa Ilmarinen (2003, 2006) on kuvannut Työkykytalona (kuvio 2). Työkyky muodostuu ihmisen voimavaroista, työhön ja työntekoon liittyvistä tekijöistä sekä työn ulkopuolisesta ympäristöstä (perhe, lähiyhteisö, yhteiskunta). Työkykytalossa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat yksilön voimavaroja jaettuna terveyteen, ammatilliseen osaamiseen sekä arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon. Ensimmäistä kerrosta voidaan vahvistaa terveellisillä elämäntavoilla ja terveellisellä työllä ja työolosuhteilla. Toista, osaamisen kerrosta, vahvistaa elinikäinen oppiminen työelämän jatkuviin muutoksiin vastaamisessa. Hyvä työ tarjoaa jatkuvia oppimisen mahdollisuuksia ja uskoa uusien asioiden omaksumiseen. Kolmannessa kerroksessa työntekijän arvot ja asenteet ja motivaatio kohtaavat arkityön todellisuuden ja kokemukset siitä muodostavat tämän kerroksen latauksen joko positiiviseksi tai negatiiviseksi. Kolmannessa kerroksessa on myös parveke, mikä tarjoaa yhteyden lähiympäristöön: perheeseen ja lähiyhteisöön, millä on merkitystä työntekijän tasapainoon työssä. Neljäs kerros kuvaa työtä ja työoloja laajassa merkityksessä. Se sisältää työtehtävät, työolot, työkuormituksen, työyhteisön ja johtamisen. Tässä kerroksessa esimiehet vastaavat työn organisoinnista ja sujuvuudesta. Johtamisen tehtävä on saada työprosessit toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti työntekijöiden terveyttä vaarantamatta. Prosessien, ihmisten ja muutosten johtaminen on vaativaa, johon esimiehen tulisi saada tukea. Hyvät alaistaidot tukevat hyvää johtamista (Ilmarinen, 2003, 2006).

Työkykytalon eri kerrokset ovat yhteydessä koettuun työkykyyn. Työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen, työn ja työyhteisön toimintatapojen välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Iän myötä tapahtuu merkittäviä muutoksia alemmissa, yksilön voimavaroja kuvaavissa kerroksissa. Neljäs kerros, työ, muuttuu nopeasti eikä aina ota riittävästi huomioon ihmisen edellytyksiä vastata muutoksiin. Usein liian raskaaksi kasvanut neljäs kerros painaa alakerroksia huonoin seurauksin. Työkykytalo toimii ja pysyy pystyssä, jos kerrokset tukevat toisiaan ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Heikkinen, 2001, Ilmarinen, 2003, 2006).

Integroidun työkykymallin (myös moniulotteinen tai kokonaisvaltainen malli) mukaan työkyky on laaja-alainen, jossa työntekijän työkykyyn vaikuttavat myös työprosessit,

työympäristö ja työyhteisö. Mäkitalon ja Palosen (1994) mukaan työkyky on laajemman systeemin (myös työn, työorganisaation, työympäristön) eikä vain yksilön ominaisuus työssä. Työkyky ei ole pysyvää vaan jatkuvasti muuttuvaa ja on aina sidoksissa senhetkiseen ympäristöön. kokonaisvaltaisuus on sittemmin korostunut 2000-luvun malleissa ja työkyvyssä vaikuttavat moninaiset tekijät. Työkyky kuvataan kokonaisvaltaisessa mallissa työssä jaksamisen, työn hallinnan ja työyhteisöön osallistumisen kautta. Nämä osa-alueet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Epäsuhta esim. työnhallinnan ja työntekijän valmiuksien ja työyhteisön asettamien normien välillä merkitsee usein kuormittumista, epäonnistumisen kokemuksia ja turhautumista. Ne ovat terveyden riskitekijöitä, jotka heikentävät työssä jaksamista. Huono työprosessien organisointi vaikuttaa monelle työkyvyn osa-alueelle. Työkykyä voi ylläpitää ja edistää joko kehittämällä yksilön voimavaroja, fyysistä tai psyykkistä toimintakykyä ja ammatillisia valmiuksia tai vaikuttamalla itse työhön tai työympäristöön (Järvikoski, 2011).

### **2.3 Työkykyä ylläpitävä toiminta**

Tarve työkykyä ylläpitävään toimintaan nousi huolesta yhteiskunnan kasvaviin eläkekustannuksiin, joihin vaikuttivat mm. työkyvyttömyyseläkkeiden noususuunta ja suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen lähitulevaisuudessa. Yleistavoitteena oli saada työssäkäyvä väestö jaksamaan työssä eläkeikään saakka ja ennaltaehkäistä työkyvyttömyyseläkkeelle joutumista. Toiminnan syntymisen taustalla vaikutti myös Työterveyslaitoksen 1980-luvun ajan tehty tutkimustyö ikääntymisen vaikutuksista työkykyyn.

*”Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla tarkoitetaan kaikkea toimintaa, jolla työnantaja ja työntekijät sekä työpaikan yhteistoimintaorganisaatiot yhteistyössä pyrkivät edistämään ja tukemaan jokaisen työelämässä mukana olevan työ- ja toimintakykyä hänen työuransa kaikissa vaiheissa.”* Käsitteen muotoili 1990-luvun alussa sosiaali- ja terveysministeriön työterveyshuollon neuvottelukunta (Matikainen ym, 1995). Neuvottelukunnan mukaan 1992, työkykyä ylläpitävän toiminnan tavoitteena oli se, että työyhteisöt oppisivat hallitsemaan ja kehittämään terveyteen ja työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ja että työntekijä oppisi kehittämään ja ylläpitämään itsessään ja ympäristössään olevia voimavaroja työkykynsä ylläpitämiseksi. Työkykyä ylläpitävän

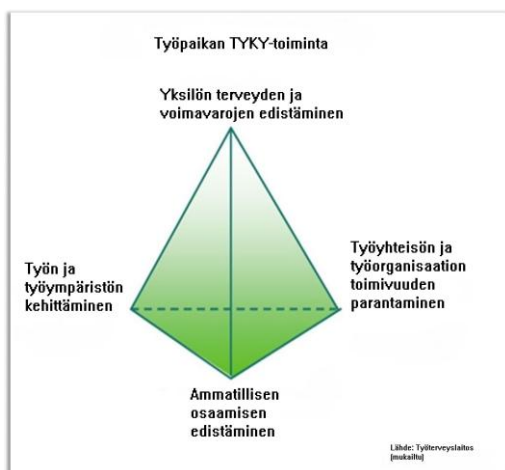
toiminnan viitekehyksen kuvaamisessa on käytetty kolmiomallia (kuvio1, s.15). Työkykyä ylläpitävä toiminta kohdistui työntekijän terveyteen ja toimintakykyyn, motivaatioon ja ammattitaitoon sekä työn, työympäristön ja työyhteisön kehittämiseen. Tavoitteena oli työn ja toimintaympäristön sopeuttaminen kunkin työntekijän yksilölliseen työ- ja toimintakykyyn (Matikainen ym, 1995, Rissa, 1996, Peltomäki ym 1999, Laine, 2013).

Työterveyshuollolle asetettiin lainsäädännöllä velvollisuus osallistua asiantuntijana ja aloitteentekijänä työpaikkojen työkykyä ylläpitävään toimintaan, vaikkakin päävastuu toiminnasta kuului työpaikalle. Työkykyä ylläpitävä toiminta työpaikan ja työterveyshuollon omassa toiminnassa oli porrastettu kolmeksi tasoksi. Niistä ensimmäinen oli preventiivinen taso, joka kohdistui koko henkilöstöön (terveet). Toisen tason toiminta kohdistui niihin työyhteisöihin ja työntekijöihin, joita uhkasi työ- tai toimintakyvyn alentuminen (oireilevat). Kolmannen tason toiminta kohdistui niihin työntekijöihin, joiden työ- tai toimintakyky oli sairauden, vian tai vamman vuoksi heikentynyt (sairaat). Tämä edellytti työterveyshuollolta työpaikan henkilöstön terveydentilan selvittämistä kokonaisvaltaisesti (Rissa, 1996, Peltomäki ym, 1999, Laine, 2013).

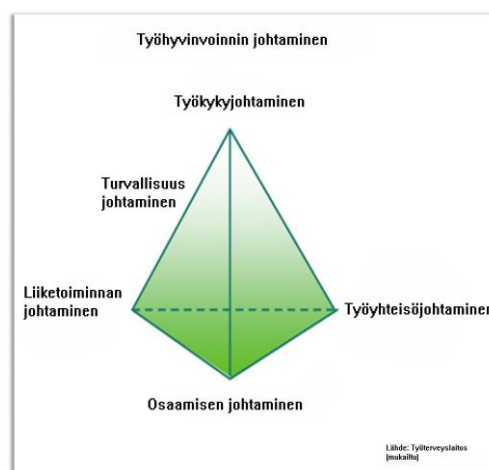
Sosiaali- ja terveysministeriön työterveyshuollon neuvottelukunta arvioi työkykyä ylläpitävää toimintaa, kun se oli ollut käytössä työpaikoilla noin 10 vuotta. Arvion mukaan työkykyä ylläpitävän toiminnan resursseja oli suunnattava liikuntapainotteisesta toiminnasta psyykkisten kuormitustekijöiden vähentämiseen, työ- ja toimintakyvyn laaja-alaiseen tukemiseen myös yhteisötasolla, työpaikan johdon sitoutumiseen, johtamiskäytäntöjen kehittämiseen henkilöstön työkykyä tukevaksi, vastuuasioihin ja yhteistyöhön, sekä työkykyä ylläpitävän toiminnan integroimiseen työpaikan muuhun toimintaan. Uudelleen suuntaamisen tarvetta perusteltiin myös toimintaympäristön ja teknologian nopealla kehityksellä, joilla oli vaikutusta työyhteisön toimintatapoihin ja oppimiseen. Työkykyä ylläpitävä toiminta laajeni 1990-luvun alun yksilön terveyteen ja työympäristöön kohdistuvien tukitoimien lisäksi työyhteisöjen ja organisaatioiden ja ammatillisen osaamisen kehittämiseen (Peltomäki ym, 1999). Työkykyä ylläpitävä toiminta muuttui 2000-luvulla työkykyä laajemmaksi työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi työpaikoilla, jossa suunnitelmallisuus, yhteistoiminta ja työkyvyn seuranta on kehittynyt.

## 2.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Alun perin yksilön työkyvyn yhteyttä työhyvinvointiin kuvaava tetraedri (Kuvio 1. s.15) saa laajemman merkityksen, kun se käsitetään työpaikan työkykyä ylläpitävän toiminnan (TYKY) mallina ja koskemaan koko henkilöstöä (Kuvio 3. vaihe 1A). TYKY- mallin mukaan kehittämistoimilla pyritään vaikuttamaan myönteisesti toiminnan kohdealueisiin, jotka ovat yksilön/henkilöstön työkyky, työ- ja työympäristö, osaaminen sekä työyhteisö ja johtaminen (Peltomäki ym, 1999). Tyky-tetraedrissa mainitut osa-alueet ovat samansuuntaiset Työkykytalo-mallissa esitettyjen osa-alueiden ja niiden sisältöjen kanssa. Näin työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet muodostavat myös työhyvinvoinnin johtamisen funktiot (Kuvio 3.vaihe 1B).



Kuvio 3. vaihe 1A, tyky-toiminta (Työterveyslaitos)



Kuvio 3.vaihe 1B, Työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueet (Työterveyslaitos, mukailtu)

### 2.4.1 Työkykyjohtaminen

Työkykyjohtaminen perustuu vahvasti lainsäädännön tuomiin velvollisuuksiin henkilöstön terveyden ja työkyvyn arvioinnista, ylläpitämisestä ja seurannasta suhteessa työhön ja työympäristöön. Työterveyshuoltolain tavoitteena on edistää työn ja työolojen turvallisuutta ja terveellisyyttä, työyhteisön toimintaa, työntekijöiden työ- ja toimintakykyä työuran kaikissa vaiheissa sekä ehkäistä työperäisiä sairauksia ja työtapaturmia. Vuonna 1995 lanseeratun Hyvä työterveyshuoltokäytännön (HTTK) tavoitteena oli yhtenäistää Suomessa työterveyshuollon toiminta ja laatu palveluntuottajasta riippumatta. HTTK otettiin työterveyshuoltolakiin vuonna 2002.

HTTK:n painoarvo on lisääntynyt vuosien myötä työterveyshuollon toiminnan laadun arvioinnissa (Uitti, 2014).

Laissa työterveyshuoltolain muuttamisesta (20/2012) työterveyshuoltolakia täsmennettiin lisäämällä siihen uusia kohtia. 10a§:ssa määriteltiin työnantajan ilmoitusvelvollisuus sairauspoissaolojen jatkumisesta ja 12§:n 1 momentin uuden 5a-kohdan mukaan sairauspoissaololausuntoon (SVL 1224/2004) on sisällytettävä työterveyshuollon arvio työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä sekä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa yhdessä tekemä selvitys työntekijän mahdollisuuksista jatkaa työssä.

Tuore Valtioneuvoston Asetus (708/2013) on täsmentänyt työterveyshuollon toimintaa. Asetuksen mukaan työterveyshuollon sisällön määrittely edellyttää, että työterveyshuolto selvittää mm. työpaikan työhön liittyvät terveyden uhka- ja vaaratekijät, työntekijöiden terveydentilan ja työkyvyn sekä mahdollisuudet yksilöllisiin työjärjestelyihin työntekijän työkyvyn perusteella. Näin se voi asiantuntijana tehdä työnantajalle tai tämän edustajalle ehdotuksia: 1) toimenpiteistä ja menettelytavoista työn, työympäristön ja työmenetelmien parantamiseksi ja kehittämiseksi sekä terveysvaarojen ja –haittojen ehkäisemiseksi, 2) työntekijään ja eri työntekijäryhmiin kohdistuvista toimenpiteistä terveydentilan seuraamiseksi, terveyden ja työkyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi työuran eri vaiheissa, 3) työyhteisön kehittämiseksi sekä 4) työkyvyn hallinnan, seurannan, varhaisen tuen ja työhön paluun tukemisen hyvistä käytännöistä.

Strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueena pidetään työkykyjohtamista. Se on osa työpaikan hyvinvoinnin edistämistä. Keskeisiä tavoitteita siinä on kaikenlainen aktiivisuus ja yhteistyö työkyvyn tukemisessa työpaikan sisällä ja työterveyshuollon kanssa: varhainen puheeksiotto työkykyasioissa, selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan, töihin paluun tukeminen pitkiltä sairauslomilta. Työkyvyttömyys on ehkäistävä järjestelmällisin toimin (EK, 2011). Keskeistä on myös henkilöstön työkykyä kuvaavien mittareiden relevantti käyttö: laskentalähtöinen työkyvyttömyyskustannusten arviointi ja seuranta kuten työpaikan sairauspoissaolokustannukset, hälytysrajat, työtapaturma- ja eläkekustannukset sekä työterveyshuollossa käyntien ja

sairauspoissaolojen määrä ja syyt sekä työntekijöiden työkykyä tukevien toimintaprosessien kuvaukset ja käyttö (Aura ym, 2012).

Liiran ym. (2011) mukaan työkykyä tukevat prosessit edellyttävät työpaikkakohtaista suunnittelua, johdon vahvaa roolia sekä työhyvinvoinnin asiantuntijan, työterveyshuollon, aktiivista osallistumista. Esimiehet tarvitsevat ohjausta ja tukea työkykyjohtamisen käytäntöön soveltamisessa. Kun työpaikan ilmapiiri on luottamuksellinen ja aidosti välittävä, se näkyy osatyökykyisten työntekijöiden tukemisena, työtehtävien ja työn uudelleen muotoiluna ja jopa uusien työtehtävien muotoiluna. Työhyvinvointi- ja työkykykeskustelu työpaikan ja työterveyshuollon välillä kaipaa yhteistä käsitteistöä ja toimintavälineitä ja – tapoja, joilla yritysjohto voi seurata ja asettaa yhteisiä tavoitteita toiminnalle. Erityisesti pk-yrityksissä työterveyshuollon tuen merkitys korostuu, kun suurempien yritysten henkilöstöosaston tuki työhyvinvointiasioissa puuttuu (Liira ym, 2011).

#### **2.4.2 Turvallisuusjohtaminen**

Turvallisuusjohtamisen keskeinen tehtävä on luoda kokonaisvaltainen, vuorovaikutuksellinen ja turvallinen työyhteisökulttuuri. Työturvallisuuslain (738/2002) lähtökohtana on työpaikan oma-aloitteinen turvallisuuden hallinta, jonka avulla työn turvallisuutta, terveellisyyttä sekä työntekijöiden työkykyä voidaan tehokkaammin edistää ja ylläpitää. Turvallisuuden parantamisen ja ylläpidon tulee olla jatkuvaa ja velvollisuus koskee koko henkilöstöä kaikilla tasoilla (Työturvallisuuslaki (738/2002), Työsuojeluhallinto 2014).

Työnantajalla on työturvallisuuslain (738/2002) mukaan yleinen huolehtimisvelvollisuus työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Laissa on myös velvollisuuksia työntekijöille. Heidän tulee noudattaa työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia määräyksiä ja ohjeita sekä muutenkin noudattaa työnsä ja työolosuhteiden edellyttämiä turvallisia toimintatapoja. Työntekijän on kaikin käytettävissä olevin keinoin huolehdittava niin omasta kuin muidenkin työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työntekijän on myös vältettävä muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja epäasiallista kohtelua (Työturvallisuuslaki (738/2002), Työsuojeluhallinto 2014).



Työturvallisuuslaissa asetuksineen (738/2002), on laajasti ohjeita ja velvoitteita työnantajille. Keskeisiä velvollisuuksia on tunnistaa ja arvioida työhön liittyvät ja työstä aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät. Selvittäminen ja arviointi ovat kohdistettava kaikkiin töihin työpaikalla mukaan lukien ennakoitavissa olevat huollot ym, työt työpaikan ulkopuolella (aliurakointi ym) ja ulkopuolisten työskentely työpaikalla. Huomiota kiinnitetään kemiallisten, fysikaalisten ja biologisten haittojen ja tapaturmavaarojen torjunnan lisäksi työn kuormitustekijöihin ja niiden vähentämiseen, ergonomiaan ja päätetyöhön, väkivallan uhan torjumiseen ja yksintyöskentelyyn. Työpaikalla on huomioitava myös työaikaan koskevat kuormitustekijät. Laissa säädetään myös työpaikan ja työympäristön rakenteellisesta turvallisuudesta, koneiden ja laitteiden turvallisuudesta. Tarvittaessa on käytettävä asiantuntijoita apuna vaarojen arvioinnissa. Laki edellyttää työpaikalle työsuojeluohjelman laatimista. Toimintaohjelman sisältö, muoto ja laajuus määräytyvät yrityksen toimialan, koon, ja työsuojelutarpeiden mukaan (Työturvallisuuslaki (738/2002), Työsuojeluhallinto 2014).

Turvallisuusjohtamisen sisältöalueet ovat muuttuneet työelämän ja toimintaympäristön muuttuessa nopeasti. Toimialasta riippuen uusia haitta-, kuormitus- ja vaaratekijöitä syntyy jatkuvasti. Samoin uutta tutkimustietoa näistä tekijöistä saadaan jatkuvasti. Toimintaympäristön ja teknologian kehittymisen myötä perinteiset, fyysiset, yhteen tilaan sidotut työpaikat ovat vähenemässä. Teknologia antaa mahdollisuuden tehdä työtä ”mobiilisti” tai etänä eri tavoin. Tämä aiheuttaa omat haasteensa niin työnantajille kuin työntekijöillekin esim. työajan hallinnan, matkustamisen, turvallisuuden, yhteisöllisyyden puutteen ym. näkökulmista. Työkyvyn ylläpitämisen näkökulmasta erityisesti töissä, missä tehdään tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotyötä tulisi työympäristön olosuhteisiin kiinnittää huomiota niin, että ne tukevat tätä työtä (Kauppinen, 2012).

Työtapaturmien ja työperäisten sairauksien kustannukset voivat olla jopa 10 % yrityksen palkkakustannuksista. Yhteiskunnalle poissaolot aiheuttavat käytettävissä olevan työvoiman vähenemisen seurauksena tuotantomenetyksiä sekä lisääntyneitä sairaanhoito- ja sosiaalimenoja. Vakavien tapaturmien ja sairauksien seurauksena saattaa syntyä työkyvyttömyyseläkekustannuksia. Yritysten kannalta tapaturmat ja poissaolot lisäävät yrityksen tuotantokustannuksia, heikentävät tuottavuutta ja laatua

sekä vaikuttavat kielteisesti kilpailukykyyn ja asiakaspalveluun. Työntekijälle sairaudesta tai tapaturmasta johtuva poissaolo merkitsee usein tulotason alenemista ja muita taloudellisia menetyksiä varsinkin, jos poissaolo jatkuu pitkään. (Työsuojeluhallinto, 2014).

Strategisen hyvinvoinnin seurantatutkimuksen mukaan vuonna 2012 työsuojelun perustoiminnot olivat varsin hyvällä mallilla yrityksissä, vaikkakin kehittämistä edelleen on. Missään yrityksessä mitatut parametrit eivät olleet 100 %, johon turvallisuusasioissa tulisi pyrkiä. Työhön perehdyttämistä toteutettiin 89 %:ssa yrityksissä, turvallisuusohjeisto oli 84 %:lla ja työolojen kehittämistä tehtiin 78 %:ssa yrityksissä. Luvut olivat yleensä pienempiä pienissä yrityksissä. Tapaturmien määrää seurattiin riittävästi 77 % yrityksistä, mutta tapaturmien syiden analysointia tehtiin riittävästi vain 60 %:ssa yrityksissä (Aura ym, 2012).

#### **2.4.3 Osaamisen johtaminen**

Työorganisaation kehittämisen ydinasioita on se, miten työ organisoidaan niin, että jokaisella on mahdollisuus työssä itsensä toteuttamiseen, jatkuvaan kasvuun ja kehittymiseen sekä toisaalta jatkuvaan vuorovaikutukseen ja osaamisen vaihtoon. Työntekijän monitaitoisuus lisää joustavuutta työtehtävien kesken ja antaa kokonaisnäkemystä organisaation toiminnasta. Osaamisen johtaminen on osa organisaation strategista johtamista ja henkilöstön kehittämistä, jossa aina on osa organisaation tarpeista lähtevää ja toisaalta yksilön koulutus- ja kehittymistarpeista lähtevää koulutusta ja kehittämistä (Helakorpi, 2004). Valtiovarainministeriön mietinnössä osaaminen määritellään työn vaatimien tietojen ja taitojen hallinnaksi ja niiden soveltamiseksi käytäntöön. Osaamisen johtaminen sisältää sekä organisaation että henkilöstön osaamisen systemaattisen arvioinnin ja pitkän aikavälin kehittämisen toiminnan tavoitteista lähtien (Vvm, 2001).

Osaaminen on tullut kollektiiviseksi ja osaksi organisaation ”omaisuutta” perinteisten ammattilaisten ja kiinteiden työnkuvien sijaan työntekijöiden odotetaan sosiaalistuvan enemmän työyhteisön jäseneksi kuin ammattinsa edustajaksi (Frilander, 2006). Työntekijän näkökulmasta työssäoppiminen liittyy oman osaamisen kehittämiseen ja uralla etenemiseen. Jaetut käytännöt ja yhdessä tekeminen nousevat kuitenkin tutkimuksen mukaan keskeiseen asemaan (Collin, 2005). Yksilölliset ja yhteisölliset

oppimisprosessit ovat toisiinsa kietoutuneita. Oppimista työn yhteydessä ei voida tarkastella pelkästään yksittäisen työntekijän oppimisena vaan erilaisten ryhmien ja yhteisöjen yhtäaikaisena oppimisen prosesseina. Työssä oppimisen ohjaamisen kysymykset ovat haasteellisia. Oppimista tapahtuu parhaiten silloin, kun yksittäisen työntekijän aiempi kokemus, työhön liittyvät tavoitteet ja ohjaustarpeet pystytetään yhdistämään tilannekohtaisesti. Kehittämisen edellytys on jatkuva työprosessien analysointi ja johdon sitoutuminen tähän toimintaan (Collin, 2005).

Henkilöstön voimavarojen kehittäminen (engl. HRD= Human Resources Development) on ihmisten kehittämistä, kouluttamista ja voimavarojen uusintamista. Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisen hyödyntämisestä ja yhdistämisestä, tavasta toimia yhdessä ja luoda uutta. Organisaation osaamistarpeista ja yhteisestä tulevaisuuden visiosta johdetaan osaamiset eri organisaatiotasolle ja aina henkilökohtaiselle tasolle asti. Tähän tarvitaan yhteinen näkemys osaamisesta, mikä edellyttää yhteistä keskustelua asiasta. Osaamisen johtamisen keskeinen asia on osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen niin, että organisaation kilpailukyky parane (Helakorpi, 2004, Hussi, 2005, Tomppo- Väänänen, 2007). Kehittyvässä ja oppivassa organisaatiossa korostetaan jatkuvaa oppimista ja yhteisvastuuta. Prosessiajattelun mukaisesti yhteistoiminnan kehittämisellä pyritään organisaatorakenteiden madaltamiseen, verkostoitumiseen, työntekijöiden valtuuksien lisäämiseen ja tiimityöskentelyyn (Honkanen, 1996, Hätönen, 2007).

#### **2.4.4 Työyhteisön johtaminen**

Nykyiset johtamismääritelmät korostavat ihmisten välistä vuorovaikutusta työyhteisön johtamisessa. Näitä näkökulmia johtamiseen ovat mm. sosiaalinen pääoma, tietojohtaminen sekä osaamisen johtaminen. Valtuuttaminen, esimerkillisyys, kannustaminen, palautteen antaminen ja ottaminen, tarpeiden kuunteleminen, yhteiseen visioon sitouttaminen, päätöksentekoon osallistaminen ja avoin viestintä ovat Kalliomaan (2009) mukaan johtamisen osa-alueita. Kalliomaa perustaa näkemyksensä sisäisen markkinoinnin teorioihin, joissa johtaminen nähdään vaikuttamisprosessiksi esimiehen ja alaisen välillä. Johtaminen rakentuu näin vastavuoroiseksi prosessiksi, jossa elementteinä ovat mm. oppiminen, yhteinen merkitysten antaminen, luottamus ja sisäisten suhteiden hoitamisen kautta saatu lisäarvo organisaatiolle (Kalliomaa 2009).

Yrityksen arvot ovat linjattu lähes kaikissa yrityksissä ja organisaatioissa. Arvot ovat strategisen suunnittelun perusta ja niiden avulla luodaan yrityskuvaa sekä suunnataan toimintaa ja sitoutetaan henkilöstöä. Arvojen määrittelyyn ja niiden toteuttamiseen ja näkymiseen yrityksen toiminnassa liittyy ristiriitaisuuksia. Usein arvot ovat päätetty yrityksen ylimmän johdon toimesta ja tulevat kuin ”ylhäältä annettuina”, eivätkä työntekijät ole päässeet osallistumaan niiden määrittelyyn. Ongelmia syntyy, kun arvot ovat sellaisia, että ne kuulostavat hyviltä, mutta niitä ei osata tai haluta toteuttaa. Esimiesten tulee havahtua, jos todellisuus ja johdon tavoitteet kulkevat työntekijöiden mielestä kaukana toisistaan. Tutkimuksen mukaan arvojen viestinnässä onnistuminen edellyttää niiden selkeyttä, avointa keskustelukulttuuria sekä sitä, että arvot näkyvät myös teoissa. Esimiehiltä kaivataan kasvollista ja osallistuvaa toimintaa (Vesterinen, 2005).

Esimiestyö vaikuttaa monella tapaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Esimiestyössä kehittymisen kulmakiviä Vesterisen (2005) mukaan ovat kiinnostus työntekijöitä kohtaan sekä kuuntelemisen taito, arvostus, työntekijän osallisuus työtä koskevassa päätöksenteossa. Esimiehen on osattava ja uskallettava kysyä, ja ottaa kehityskeskustelut vakavasti ja valmistautua niihin huolella. Palautteen antamista ja vastaanottamista on opeteltava. Työntekijät odottavat palautetta myös työn lomassa. Kiitos-sanaan ei tarvita harjoittelua (Vesterinen, 2005).

Työyhteisön johtamisessa lähiesimiehellä on tärkeä rooli työntekijän työn onnistumisen kannalta. Lähiesimies voi löytää työn suorittamiseen tarvittavia resursseja, välineitä ja aikaa. Toisaalta esimies voi motivoida työntekijää työskentelemään organisaation tavoitteiden mukaisesti ja selvittää työhön liittyviä ristiriitoja. Työntekijät odottavat, että esimies kohtelee kaikkia reilusti ja tasapuolisesti. Selkeät käytännöt ja säännöt, jotka on tehty yhdessä, lisäävät työyhteisön hyvinvointia. Työpaikan arvojen ja sääntöjen tulee olla sellaisia, että kaikki työpaikalla voivat ottaa ne omikseen. On hyvä, jos esimies on ratkaisukeskeinen, jolloin voidaan suunnata ajatus tulevaisuuteen ja olemassa oleviin voimavaroihin. Esimiehen vuorovaikutustaidoilla ja tiedottamisella on merkitystä henkilöstön työn tehokkuudelle ja työstä suoriutumiseen, myös sillä, mitä ja miten asioista tiedotetaan. Työkulttuurin muutos työelämän muutosten myötä edellyttää myös esimiehen sosiaalisia taitoja ja palautteenantokykyä. Avoimen ja luottamuksellisen

keskustelun edistämisestä työntekijöiden kanssa voi tulla uusi muuttuvien organisaatioiden pelastusköysi. Muutoksen ja osaamisen johtaminen on yksi tärkeimmistä johtamisen tehtävistä tämän päivän organisaatioissa (Sinisammal ym, 2012).

## **2.5 Työhyvinvoinnin johtaminen osana kokonaisjohtamista**

Johtaminen voidaan määritellä eri tavoin, mutta käsite voidaan karkeasti jakaa kahteen osaan: 1) asioiden johtamiseen (engl. management), mikä jakautuu operatiiviseen johtamiseen, strategiseen johtamiseen sekä laatujohtamiseen ja 2) ihmisten johtamiseen (engl. leadership), mikä puolestaan jakautuu henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyöhön. Asioiden johtamisessa tavoitteena on toiminnan tehokkuus ja ihmisten johtamisessa ihmisten ”liikkeelle saaminen” organisaation tavoitteen mukaisesti (mm. Katila, 2008).

Liikkeenjohdon kielessä strategia alun perin tarkoitti pitkän ajanjakson suunnittelua ja tavoitteita. Strategia-termi on monimuotoinen ja sitä käytetään lähes kaikissa organisaatioissa. Käsitepari strategia ja visio kuuluvat yhteen. Visio tarkoittaa organisaation tilaa ja toimintaa tulevaisuudessa, johon strategialla pyritään. Visio elää ja muuttuu toimintaympäristön muuttuessa. Mitä selvemmin vision tavoitteet muotoillaan, sen tehokkaammin ne ohjaavat päivittäistä toimintaa (Viitala, 2003). Yrityksen strateginen suunnittelu tähtää tulevaisuuteen, kun taas strategisessa johtamisessa päätökset tehdään nyt tulevaisuutta varten. Strateginen johtaminen on ikään kuin ennustamista ja varautumista tulevaan (Vanhala ym, 2002). Visio ja strategia eivät tähtää pelkästään toiminnan suuntaamiseen, vaan ne määrittävät myös tavoiteltavaa osaamista ja oppimista (Viitala, 2003).

Strategia on organisaation keino analysoida toimintaympäristöä, ohjata ja suunnitella toimintaa. Pääpaino on nykyisin niissä prosesseissa miten strategia syntyy, miten opitaan uutta ja luodaan yhdessä näkemystä tavoitteista. Strategian tulkitsijana henkilöstölle suurimmissa organisaatioissa on linjaesimies ja pienimmissä yrityksen ylin johto. Tulkinnallisessa strategiakäsityksessä strategia nähdään tarinana, jonka avulla organisaation toimintaa ja päätöksiä hahmotetaan, selitetään ja tuetaan. Se on viitekehys, millä organisaation jäseniä autetaan ymmärtämään ja tulkitsemaan organisaatiota ja sen ympäristöä. Se on jatkuvaa tulkinnan tekemisen ja antamisen

prosessia. Tulkinnallisen strategiakäsityksen mukaan organisaatiot ovat sosiaalisia rakennelmia, kulttuureita omine arvoineen, rituaaleineen ja tapoineen. Kulttuuri on jotain, mikä on juurtunut syvälle ihmisten välisiin suhteisiin, joihin on vaikuttanut monet tekijät (Suominen ym, 2009).

Organisaatiokulttuuri on työpaikan historian, sen tehtävän, työntekijöiden, nykyisten ja entisten, luoma henkinen ympäristö, epävirallinen organisaatio, mikä käsittää työpaikan arvot, tavoitteet ja tavat. Se on pinnan alla oleva oletusten ja odotusten järjestelmä, jolla muodostetaan mielikuvia siitä, mitä ja miksi jotain työpaikalla tapahtuu. Scheinin (1987) mukaan arvot säätelevät sen, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä ja mitkä asiat jätetään huomiotta. Arvojen viestimisessä johtajilla on paljon valtaa. He määrittelevät mitä pidetään mittaamisen arvoisena ja mikä on arvotonta. Arvot säätelevät myös vuorovaikutusta; kenelle tietoa välitetään ja millaista tieto on. Myös suhtautumista asiakkaisiin säädellään arvojen kautta. Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen on välttämätöntä kaikissa työpaikan kehittämishankkeissa, koska kulttuuri säätelee tehokkuutta ja tuloksellisuutta kaikilla toiminnan tasoilla. Työyhteisön yhteistyötä, sosiaalisia prosesseja ja ongelmaratkaisutaitoja kehittämällä voidaan vaikuttaa siihen, että työyhteisössä kyetään mielekkäällä tavalla suunnittelemaan ja muuttamaan työtapoja, työrooleja ja organisaation rakennetta (Schein, 1987).

Operatiivinen johtaminen on yrityksen päivittäisen toiminnan johtamista, josta vastaavat suorittavan portaan esimiehet ja pienissä yrityksissä yleensä toimitusjohtaja. Operatiivinen johtaminen on eri toimijoiden yhteistyön suunnittelua yrityksessä. Operatiivinen johtaja vastaa siitä, miten päämäärään pyritään. Tuotekehitys, markkinointi, myynti, suunnittelu, materiaalitoiminnot, tuotanto ja laatu, kannattavuus, rahoitus ja maksuvalmius sekä vastuut toiminnan laillisuudesta, voimavaroista ja järjestelmistä ovat listaa operatiivisen johtamisen vastuista. Johtamisjärjestelmät ovat keskeisiä johtamisen työvälineitä. Niitä tarvitaan sekä organisaation sisäisten tavoitteiden, kuten toiminnan suuntaamisen, tehostamisen ja seurannan, että ulkoisten tavoitteiden, kuten laadunvarmistamisen, saavuttamiseksi (mm. Katila, 2008).

Henkilöstöjohtamista toteutetaan henkilöstöpolitiikkana ja henkilöstöstrategiana. Henkilöstöstrategia on pitkän aikavälin suunnitelma siitä, miten henkilöstö toteuttaa organisaation tavoitteiden mukaista toimintaa ja miten organisaation toiminnassa

huomioidaan henkilöstönäkökulma. Monet työelämän lait säätelevät ja ohjailevat miten henkilöasiat tulee järjestää. Organisaation koosta riippuen henkilöresurssien johtamisen vastuu ja haasteet painottuvat joko yksille henkilöille, esim. toimitusjohtajalle tai hänen nimeämälleen henkilölle tai suuremmissa organisaatioissa henkilöstöosastolle (mm. Katila, 2008). Strategisella toiminnalla varmistetaan organisaation toiminnan edellyttämä henkilöstömäärä, sen kohdentuminen, osaaminen, hyvinvointi ja sitoutuminen. Strateginen toiminta jakautuu moneen eri käytännön prosessiin, kuten töiden organisointiin, osaamisen kehittämiseen, suoritusten arviointiin, palkitsemiseen, työsuojeluun ja työhyvinvointiin, sisäiseen viestintään, henkilöstöpalveluihin henkilöstötietojärjestelmiseen, erilaisiin mittauksiin ja arviointeihin henkilöstöresursseihin ja -johtamiseen liittyen (Viitala 2003, Tomppo-Väänänen, 2007).

Jotta henkilöstö voi hyvin, se tarvitsee tuekseen työhyvinvointia tukevan johtamisen. Ihmisten johtamisen taitoa voidaan pitää edellytyksenä asioiden johtamiselle yrityksessä. Esimiestyön merkitystä henkilöstön hyvinvointiin on tutkittu paljon. Hottisen (2004) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen on oltava kiinteä osa kokonaisjohtamista ja henkilöstöjohtamisen ydin. Myös Juuti (2002) ja Nakari (2003) toteavat, että johtaminen on työyhteisön hyvinvoinnin perusta. Esimiehen vuorovaikutustaidoilla, johtamistavalla ja esimiestuella on merkitystä samoin kuin oikeudenmukaisella kohtelulla (mm. Elo 1995, Elo ym, 2005, Romana, 2003, Pekkarinen, 2004), työn organisoinnilla (esim. Pekkarinen, 2004), työntekijän vaikuttamismahdollisuuksilla omaan työhön (mm. Elo 1995,) on vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin työssä. Tutkimusten mukaan panostaminen työhyvinvointiin on kannattavaa (esim. Ojala ja Ahonen, 2003,). Lisääntynyt työkyky ja työtyytyväisyys parantavat työilmapiiriä ja työhön sitoutuminen ja innostus lisääntyvät (Ilmarinen 2003, 2006), ja vaikuttavat edelleen tuottavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen, henkilöstökulujen vähenemiseen sekä työpaikan imagoon työnantajana (Liukkonen, 2006, Hussi ja Ahonen, 2007, Aura ym, 2012).

Henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin huomioimista ja edistämistä osana henkilöstön ja liiketoiminnan johtamisen tavoitteita voidaan määritellä strategiseksi hyvinvoinniksi: ”Se on suunnitelmallista toimintaa, jolle on määritelty tavoitteet ja vastuut, resurssit ja jota seurataan säännöllisesti yritys- ja yksilötasolla. Strategisella hyvinvoinnilla on

selkeä vaikutus henkilöstötuottavuuteen ja edelleen liiketoiminnan kannattavuuteen” (Aura ym 2012, Elsier, 2009).

Yritysten henkilöstön ja työyhteisön tilannetta ja niihin sijoitettuja voimavaroja ja tuotoksia kuvataan henkilöstötunnusluvuilla. Työhyvinvoinnin muutoksia on perinteisesti seurattu henkilöstön työkykyä kuvaavilla sairauspoissaolotilastoilla, tapaturma- ja eläköitymistilastoilla. Pitkistä sairauspoissaoloista ja tapaturmista ja mahdollisesta työkyvyttömyydestä seuraakin suuria kustannuksia, joihin kuitenkin voidaan vaikuttaa selvittämällä mm. työpaikan kuormitus-, haitta- ja vaaratekijät ja puuttumalla varhain yksilön tai yhteisön oireiluun. Työajan hallinta ja resurssien oikea mitoitus ovat työn organisoinnin kannalta tärkeää. Työajan seuranta ja ylituntien määrän seuranta kuuluu yleisiin johtamiskäytäntöihin. Työhyvinvoinnin laskusta voi kieliä henkilöstön suuri vaihtuvuus. Esim. lähtöhaastatteluilla ja rekrytointikustannuksilla voidaan arvioida vaihtuvuuden syitä ja kustannuksia. Asiakaspalautteiden ja – tyytyväisyyskyselyn perusteella voidaan myös arvioida henkilöstön hyvinvointia ja osaamista. Osaamista ja osaamistarpeita selvitetään yleisesti kehityskeskusteluissa, joiden toteutumisen ja niistä seuranneiden toimien määrää voidaan arvioida. Laajempia selvityksiä henkilöstön työhyvinvoinnista ja työyhteisön toimivuudesta voidaan tehdä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa mm. työn kuormitusta, työilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä kuvaavilla kyselyillä (Manka ym, 2010).

Strategista hyvinvointitoimintaa yrityksissä on seurattu Suomessa vuodesta 2009 alkaen. Seurantatutkimuksen (2012) mukaan strateginen hyvinvointi on selkeästi johdettua vain kolmasosassa suomalaisista yrityksistä. Vain vajaa puolet vastanneista oli määritellyt esimiehen roolin alaisten hyvinvoinnin tukemisessa. Niistä 50 %:ssa strategisesta hyvinvoinnista vastaava henkilö oli toimitusjohtaja ja 39 %:ssa se oli joku muu henkilöasioita hoitava yrityksessä. Toimialojen välillä oli suurta vaihtelua. Suurimmassa osassa pienyrityksiä toimitusjohtaja vastaa strategisesta hyvinvoinnista (82 %), kun taas keskisuurissa yrityksissä strategisesta hyvinvoinnista vastasi noin kolmasosa toimitusjohtajista (Aura ym, 2012).

Tämä seurantatutkimus (2012) selvitti myös, miten erikokoiset yritykset olivat määritelleet yrityksen strategisen hyvinvoinnin sisällön, asettaneet tavoitteet ja tehneet kirjallisen suunnitelman seurantajakson 2009 – 2012 aikana. Strategisen hyvinvoinnin



sisällön määrittely oli kehittynyt viimeisen kahden vuoden aikana kaikenkokoisissa yrityksissä. Yli puolet suuryrityksistä oli määritellyt sisällön ja tavoitteet. Erityisesti pienten yritysten kehittyminen oli ollut merkittävää (n. 20 %:sta 36 %:iin). Tavoitteiden asettelussa suuret yritykset olivat edellä muita yrityskokoja ja kehitys nousi tasaisesti. Keskisuurten yritysten osalta nousu oli 10 %. Pienyritysten tavoitteiden asettelu on jäänyt vähäisemmäksi ja siinä oli vuosivaihtelua (11 % - 23 %). Kirjallisten suunnitelmien tekeminen oli kehittynyt tasaisesti vuodesta 2009 kaikenkokoisissa yrityksissä ollen kuitenkin melko matalalla tasolla, suurtenkin yritysten jäädessä n. 50 % :iin (Aura ym, 2012).

Auran tutkimusryhmän (2012) mukaan työhyvinvoinnin osa-alueilla kaikissa yrityskokoluokissa konkreettisten, numeraalisten tavoitteiden asettelu oli heikkoa. Tutkimuksessa tarkasteltiin osa-alueita 10 parametrilla eri yrityskokoluokissa. Nämä parametrit olivat: sairauspoissaolot, terveyden edistäminen, työilmapiiri, johtaminen, työkyky, esimiestyö, osaaminen, työolot, elämäntavat ja työn laatu. Suurissakin yrityksissä esim. sairauspoissaolojen osalta tavoitteita oli asettanut vain 44 % yrityksistä, 17 % keskisuurissa ja 4 % pienissä yrityksissä. Työkyvyn osalta tavoitteita oli asettanut 18 % suurista yrityksistä, 5 % keskisuurista ja 2 % pienistä yrityksistä. Aura ym (2012) tulkitsevatkin tuloksia, että hyvinvointia edistävän toiminnan tavoitteiden laadussa on paljon kehitettävää. ”Tavoitteiden selkeys on yksi tärkeä vaihe edetessä suunnitelmalliseen ja johdettavaan strategiseen hyvinvointiin. Selkeä tavoite antaa kehittämiselle ja sen seurannalle hyvän pohjan” (Aura ym, 2012).

## **2.6 Pienyritysten työhyvinvointi**

### **Pienyritysten luonne**

Tilastokeskuksen mukaan pien- ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) ovat alle 250 henkilön yrityksiä. Keskisuuria ovat 50–249 henkilön yritykset, pieniä ovat alle 50 henkilön yritykset - ja mikroyrityksiä ovat alle 10 henkilön yritykset. Yrityskokoa määrittää myös liikevaihdon suuruus. Syyskuussa 2014 julkistettujen tilastokeskuksen ennakkotietojen mukaan vuonna 2013 Suomessa toimi 282 635 yritystä. Pienten ja keskisuurten yritysten osuus näistä yrityksistä oli 99,8 %. Mikroyritysten osuus kaikista

yrityksistä oli vastaavasti 93,6 % (264 641 yritystä). Yritysten 375 miljardin euron liikevaihdosta yli puolet (55 %) syntyi pk-yrityksissä ja pk-sektorin osuus BKT:sta oli runsaat 40 prosenttia (Suomen Yrittäjät, 2014).

Erityisesti pk-yritykset ovat lisänneet henkilöstöään viime vuosikymmenen puolivälistä. Uusista yrityksistä syntyneistä työpaikoista valtaosa on syntynyt pk-yrityksiin. Työllisyysosuuksien muutoksiin on keskeisesti vaikuttanut tuotantorakenteen muutos. Suuremmat yksiköt keskittyvät entistä enemmän ydinosaamiseensa ja yhä suurempi osa toiminnoista tehdään pienemmissä, yrityksen ulkopuolisissa yksiköissä. Lisäksi lisääntyvän kysynnän myötä syntyy lähitulevaisuudessa paljon pieniä palvelualojen yrityksiä (Suomen Yrittäjät, 2014).

Yritysten kehityskartta-katsauksen (2012) mukaan pk-yrityksiä voidaan tyypitellä kolmeen luokkaan: 1. kasvuhakuiset, 2. kannattavuushakuiset ja 3. omistusjärjestelyjä harkitsevat yritykset. Kasvuhakuiset mikroyritykset tavoittelevat kasvua tulorahoituksen turvin. Nämä yritykset ovat pääasiassa palveluyrityksiä, joille tärkeitä kilpailukeinoja ovat asiantuntemus ja asiakaslähtöisyys. Tavoitteena on tarjota kokonaispalvelua olemassa oleville ja uusille yrityksille. Resursseista johtuen uusasiakasmyynti on työlästä ja tuotekehitys haasteellista. Voimavarojen kasvattamisessa korostuu rekrytointi, jossa ”valmiit osaajat” ovat etusijalla. Yrityksen kasvaessa kannattavuuden merkitys korostuu. Kannattavuus lähtee usein onnistuneesta resursoinnista, mikä lisää asiantuntemusta ja luo edellytykset toimitusvarmuudelle ja asiakaslähtöisyydelle. Resurssien riittävyys varmistetaan verkottumisen kautta ja asiakaslähtöisyyden lisäksi pyritään parantamaan johtamisjärjestelmiä. Rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota onnistuneisiin henkilövalintoihin. Nopean kasvun aikana on opittu jo ymmärtämään, mitä epäonnistunut rekrytointi tekee pienelle yritykselle (Eskola, 2012).

Yli 50 henkilöä työllistävät keskisuuret yritykset pyrkivät organisoimaan kasvua ja venymään toiminnan rajoissa. Edellisen kokoluokan tarpeiden lisäksi korostuvat nyt palvelu- ja tuotekehitys ja liiketoimintasuunnitelma. Tämä vaatii huolellista henkilösuunnittelua. Henkilöstöresurssien turvaaminen on monilla aloilla toimitusajan ja –varmuuden edellytys. Tämän kokoluokan yrityksissä viestintä- ja tietotekniikan tarpeet korostuvat ja asioiden hallinta vaatii toimivia järjestelmiä. Katsauksen mukaan kannattavuus on kaikille yrityksille tärkeä teema – itsestäänselvyys ja liiketoiminnan

perusedellytys. Kun kiinnostus on kohdistunut toiminnan sisältöön, korostuu olemassa olevan henkilöstön merkitys kannattavan laadun tekijänä. Näissä yrityksissä panostettiin muita enemmän henkilöstön osallistamiseen ja sitouttamiseen (Eskola, 2012).

Omistusjärjestelyjä harkitseville yrityksille oli tärkeää yrityksen saattaminen kuntoon ja samanaikaisesti liikevoiton ja kannattavuuden lisääminen. Uusia tuotteita tai palveluja ei oltu etsimässä. Yrityksen kannalta kriittisen tärkeäksi nousi tietoteknisten valmiuksien kehittäminen samoin avainhenkilöiden pitäminen yrityksessä henkilöstötyön, palkitsemisen, sitouttamisen ja työhyvinvoinnin tukemisen keinoin. Myös yrittäjän tai omistajan tietotaito ja liiketoiminnan kannalta oleellinen informaatio oli saatava dokumentoituun, siirrettävään muotoon (Eskola, 2012).

TEM:n aluekatsauksen (2014) mukaan yritysten kasvuhakuisuutta rajoittaa tällä hetkellä heikon suhdanteen lisäksi rahoituksen saamisen tiukentuminen mm. vakuusvaateiden suhteen. Tämä saattaa vaikuttaa pidemmän ajan kasvunäkymiin. Lähiaikojen investointikyky ja – halu on matalalla tasolla ja rahoitustarve monilla yrityksillä kohdistuu käyttöpääomatarpeen paikkaamiseen ja rahoitusjärjestelyjen uusimiseen. Epävarmat näkymät hidastavat yleisesti myös suunniteltujen investointien sekä yrityskauppojen toteutumista. Uusien yritysten perustamistahti starttirahalla on ollut hyvällä tasolla alkuvuoden aikana. Jatkajia luopuville yrittäjille löytyy parhaiten suurimmilla paikkakunnilla, mutta muualla eläköitymisen mukana uhkaa poistua merkittävä määrä yrittäjävetoisia työpaikkoja. Valtaosa perustetuista uusista yrityksistä on hyvin pieniä toimien pääsääntöisesti myynti- ja palvelualoilla. Kuopion seutu, jolla tämän tutkimuksen pienyritykset toimivat, on monipuolisen elinkeinorakenteen, investointien sekä voimakkaasti kasvavan kaupunkiseudun ominaisuuksilla pärjännyt suhdannetilanteeseen nähden hyvin verrattuna muihin suurkaupunkeihin. Varkauden seudulla on selvästi parempi vire ja tilanne kuin moneen vuoteen äkillisen rakennemuutoksen jälkeen. Ylä-Savon seudulla vientiteollisuus reagoi voimakkaasti lomautuksin heikossa suhdannetilanteessa, mutta pitkäntähtäimen näkymät ovat pysyneet positiivisena (TEM, 2014).

## **Johtaminen pienyrityksissä**

Toimitusjohtajan tehtävät ja vastuut ovat määritelty pääasiassa osakeyhtiölaissa. Tarkentavia määräyksiä voi olla yhtiöjärjestyksessä tehtäväjaosta yhtiön eri elimien välillä. Keskeisenä tavoitteena on yhtiön hallituksen tai muun yhtiön päättävän elimen asettamien tulostavoitteiden saavuttaminen. Osakeyhtiölain mukaan toimitusjohtajan tulee hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa, mikä käsittää mm. liiketoiminnan johtamisen ja valvomisen sekä sopimusten hankkimisen ja solmimisen. Lisäksi näihin tehtäviin kuuluu henkilöstön palkkauksen ja palkanmaksuun liittyvät asiat, vastuu muiden maksujen ja verojen suorittamisesta. Toimitusjohtajan on huolehdittava näistä itse tai järjestettävä yhtiölle sellainen organisaatio, joka huolehtii em. asioista. Toimitusjohtaja ei ole työsopimuksessa yhtiöön nähden työntekijöiden tavalla, vaan hänen työsuhdeturvansa määräytyy johtajasopimuksen perusteella (Teerimäki, 2003).

Mikro- ja pienyrityksissä johtamisvastuun kantaa useimmiten omistajayrittäjä tai osakasyrittäjä, ja niissä työskentelee palkkajohtajia suhteellisen harvoin. Yritykset ovat syntyneet omistajan kehittämästä tuotanto- tai liiketoimintaprosessista. Omistajayrittäjä sijoittaa yritykseensä pääoman lisäksi oman työpanoksensa ja mahdollisesti koko elämänsä. Pienyritykset personoituvat omistajiinsa, mikä näkyy yrityksen strategiavalinnoissa ja liiketoiminnan suunnittelussa. Pienyrityksissä omistajajohtaja johtaa sekä osallistuu käytännön työhön, johon liittyy moninaisia rooleja. Vahva ammattiosaaminen ei aina takaa liikkeenjohdollista osaamista. Sen puute saattaa aiheuttaa sen, ettei liikkeenjohdollisia pitkäntähtäimen tavoitteita määritellä, vaan yrityksessä keskitytään päivittäisten rutiinien hoitamiseen (Koskinen, 2010).

Organisaation kasvu pakottaa kuitenkin kiinnittämään huomion tuotannosta tehokkuuteen. Johtajan itsensä on keskityttävä organisaation laajentamiseen. Lönnqvistin (1985) mukaan organisaation kasvaessa syntyy tyypillisiä kontrollin ongelmia, jotka ratkaistaan rakenteeseen tehtävillä hierarkkisilla muutoksilla tehtävä-, ryhmä-, tai osastojakoa noudattaen. Johtamistehtävä muuttuu edelleen organisaation kasvaessa koordinoitutehtävistä keskeisten ongelmien ratkaisuun ja innovointiin. Yrityksen koon kasvamisesta johtuva kehitysprosessi vaatii johtajalta jatkuvaa muuttumista. Myönteisen kehityksen pysähtyminen voi johtaa joko organisaation tai johtajan vaikeuksiin. Epäkypsä johtaja voi ajautua henkilökohtaiseen kriisiin

huomatessaan, että mahdollisesti koko elämäntyö on luisumassa käsistä. Kyvyttömyys johtajan roolissa ja päätöksenteossa tulee esiin yleensä vähitellen ja henkilöstö sopeutuu tilanteeseen. Sen seurauksena yhteisöön syntyy uusia epävirallisia rakenteita, jotka ovat este tilanteen normalisoimiselle (Lönngqvist, 1985).

Jotta edellä mainittu kehitys voitaisiin välttää, tänä päivänä vähintään 20 henkilöä työllistävissä yrityksissä omistajista ja palkkajohtajista muodostuvat johtoryhmät alkavat olla jo varsin yleisiä. Johtoryhmissä toteutetaan hallituksen luomaa strategiaa, välitetään informaatiota eri toimintojen välillä, tehostetaan johtamista ja etsitään ratkaisuja erilaisiin operatiivisiin haasteisiin. Joskus johtoryhmät toimivat perheyriksissä myös jatkajan perehdyttäjänä helpottaen näin myös sukupolvenvaihdoskäytännön toteuttamista. Johtoryhmällä tässä tarkoitetaan ryhmää, jossa omistajien lisäksi yritykseen palkattuja henkilöitä osallistuu säännöllisesti yrityksen kannalta keskeisten asioiden käsittelyyn ja päätöksentekoon (Huovinen ym, 2013).

### **Pienyritysten työhyvinvoinnin johtaminen**

Työntekijöiden käsityksiä työhyvinvoinnista pk-yrityksissä seurataan Suomen Yrittäjien Pk-yritys – hyvä työnantaja -tutkimuksella. Tiedot pohjautuvat TEM:n vuosittaiseen työolobarometriin, jonka avulla seurataan suomalaisen työelämän laadun kehittymistä ja palkansaajien käsityksiä oman työelämän laadusta (Suomen Yrittäjät, 2014). Uusimman tutkimuksen (2014) mukaan työilmapiiri pienyrityksissä on varsin hyvä. Työnantajien ja työntekijöiden väliset suhteet ja niiden koettu toimivuus vaihtelevat työpaikan koon mukaan. Valtaosa mikroyritysten omistajajohtajista osallistuu samoihin töihin kuin alaisensa. Yleensä tällaisissa yrityksissä ei ole henkilöasioihin keskittynyttä henkilöä eikä esimiesväliporrasta, vaan omistaja hoitaa henkilöasiat ja muut hallinnolliset tehtävät työn ohessa. Käytännössä omistajajohtaja tekee työtä alaistensa kanssa ja tuntee hyvin henkilöstönsä lisäksi työn ja työolot ja niissä tapahtuvat muutokset. Vastausten perusteella työtehtävistä ja tavoitteista keskustellaan yhdessä kaikenkokoisissa yrityksissä. Alle 10 hengen mikroyrityksissä kaikilla parametreilla tarkasteltuna tilanne on paras muihin yrityskokoihin verrattuna kuten aiempina vuosina: työntekijät ovat tyytyväisimpiä tavoitekeskusteluun, tiedottamisen avoimuuteen, esimiehen tasapuoliseen kohteluun, esimiehen suhtautumiseen rakentavasti uusiin

muutosehdotuksiin. Työntekijöiden välit esimiehen kanssa olivat myös avoimempia ja luottamuksellisempia mikroyrityksissä (Suomen Yrittäjät, 2014).

Perheyrityksissä omistajan läsnäolon vaikutukset työyhteisössä voi olla selkeyttävää, kun lopullinen päätöksentekijä on läsnä. Toisaalta vaikutus voi olla päinvastainen, jos omistaja ohjaa asioita ohi normaalinjohtamisjärjestelmän. Omistajasuvun läsnäolo voi olla myös joko innostava tai lamaannuttava. Jos yrityksessä on ulkopuolinen toimitusjohtaja, henkilöstö on paremmin sitoutunut yrityksen tavoitteisiin ja esimiestyön laatu on parempaa, myös tyytyväisyys palkitsemiseen koetaan paremmaksi ja henkilöstö on motivoituneempaa erityisesti työn sisältöön nähden (Rantamäki ym, 2009).

Kun omistaja on toimitusjohtajana, hän luo hyvässä tapauksessa itselleen ja muille työympäristön, jossa toimiminen on mielekästä ja innostavaa. Muiden ihmisten avulla omistaja tekee unelmistaan totta ja toivoo, että työntekijät kokevat työskentelyn samalla tavoin kuin itse. Tämä usko omaan tekemiseen näkyy siinä, että työntekijät kokevat yrityksen menestyvän myös tulevaisuudessa ja luottavat oman työpaikkansa säilymiseen. Ja edelleen, kun omistaja on toimitusjohtajana, henkilöstö kokee että asiakassuhteita hoidetaan pitkäjänteisemmin, henkilöstöstä huolehditaan hyvin ja henkilöstöetuihin panostetaan. Tutkimuksen mukaan perheyrityksissä johtaja on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista ja luottamus on keskimäärin hyvä. Luottamus on selvästi yhteydessä hyvinvointiin ja todennäköisesti vaikutus on kaksisuuntainen (Rantamäki ym, 2009).

Pienyrityksiin kohdistuvissa tutkimuksissa yrittäjät ovat kokeneet tarvitsevansa konkreettista asiantuntija-apua henkilöstön työkykyä tukevaan toimintaansa, kuten tietoa työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyvistä asioista perusteluineen, työterveyshuollon tuesta ja yhteistyökäytännöistä ja esim. kuntoutukseen liittyen (Liira ym, 2011). Epävarmuutta on ollut myös työeläkekuntoutuksen prosesseista. Pienyrityksissä on oltu kriittisiä työterveyshuollon toimintaan, saatavuuteen, resursseihin ja henkilövaihdoksiin (mm. Palmgren 2010, Mäkelä-Pusa ym, 2012) Sairausvakuutuslain (SVL 1224/2004) muutos vuoden 2011 alusta on parantanut työpaikkojen ja yritysten yhteistyötä. Lain muutos edellyttää sairauspoissaolojen

hallinnan, seurannan, varhaisen tuen käytäntöjen ja kaikkinaisen työkykyä tukevan yhteistyön vakiinnuttamista työpaikan ja työterveyshuollon välille.

Pientyöpaikoilla korostuu työkykyjohtamisen ja turvallisuusjohtamisen suunnitelmallisuus: henkilöstön työkyvyn ja työolojen nykytilan arviointi, tavoitteiden asettelu, (ennakoivat) toimenpiteet ja seuranta tulee olla konkreettisia ja mitattavia. Suunnitelmallisuuden hyöty nähdään henkilöstön työkyvyn parantumisena, sairauspoissaolojen vähentymisenä, työtyytyväisyytenä ja euromääräisinä säästöinä. Reagoiva toimintatapa ja suunnittelemattomuus voivat pitkällä aikavälillä kostautua: pitkät sairauslomat ja työkyvyttömyys aiheuttavat tietysti kustannuksia, mutta niihin liittyvät oheis- tai välilliset kustannukset voivat olla mittavia ja vaikeuttaa pienyrityksien kokonaistoimintaa (Elsier, 2009).

Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012 – seurantatutkimuksen mukaan pienyrityksissä työhyvinvoinnin johtamisessa on kehitettävää strategisen hyvinvoinnin tavoitteiden ja sisällön määrittämisen ja kirjallisen suunnitelman suhteen vaikka myönteistä kehitystä seurantajaksolla olikin tapahtunut. Tutkimukseen osallistuneista alle 50 henkilön yrityksistä, 18 % oli määritellyt sisällön vuonna 2009. Luku oli vuonna 2011 ja 2012 noin 36 %. Vuonna 2009 tavoitteita oli määritellyt 16 % pienyrityksistä. Tässä oli seuranta-aikana vaihtelua (11 % - 23 %). Kirjallisten suunnitelmien teko oli seuranta-aikana noussut melkein 10 % (14 %:sta 22 %:iin) (Aura ym, 2012).

Työhyvinvoinnin osa-alueiden konkreettisten, numeraalisten tavoitteiden asettaminen oli vähäistä. Seuraavassa on osa-alueiden prosenttiosuudet tutkimukseen osallistuneista pienyrityksistä, jotka olivat nämä määritelleet: *työkyvyn johtaminen*: sairauspoissaolot 4 %, työkyky 2 %, terveyden edistäminen 3 %, elämäntavat 2 %; *työyhteisön johtaminen*: ilmapiiri 6 %, työyhteisön johtaminen 6 %, esimiestyö 3 %; *osaamisen johtaminen*: osaaminen 3 %; työolot ja työn sisältö 2 %. Seurantatutkimuksen tuloksia tulkitessaan Aura (2012) työryhmineen totesi, että tavoitteiden selkeys on yksi tärkeä vaihe edetessä suunnitelmalliseen ja johdettavaan strategiseen hyvinvointiin (Aura ym, 2012).

## 2.7 Strategialähtöinen työhyvinvointimalli viitekehyksenä

Tämän pro gradun viitekehyksenä toimi strategialähtöinen työhyvinvointimalli. Hussi ja Ahonen (2007) rakensivat strategialähtöisen työhyvinvointimallin yhdistämällä toisiaan tukeviaan aineettoman pääoman, tarkemmin henkilöstöön sidotun osaamispääoman ja työkykyä ylläpitävän toiminnan teorioita. Mallin tausta perustuu tietotyöhön liittyvään osaamispääomaan (Intellectual Capital), innovatiivisuuteen, uuden luomiseen, hiljaisen tiedon näkyväksi saattamiseen, yhteistyöhön ja verkottumiseen työyhteisössä ja sidosryhmien kanssa sekä johtamiskäytäntöihin ja toisaalta yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnin osa-alueisiin (Hussi ja Ahonen, 2007).

Aineeton pääoma-käsite sisältää organisaation ei-fyysiset arvonalähteet ja – resurssit, jotka mahdollisesti tuottavat organisaatiolle hyötyä tulevaisuudessa. Yksittäisiä aineettoman pääoman tekijöitä ovat mm. henkilöstön osaaminen ja kyvykkyydet, yrityksen imago sekä yrityksen käytössä olevat tuotantoprosessit. Aineeton pääoma jakautuu 1) inhimilliseen pääomaan, johon kuuluvat mm. organisaation henkilöstön osaaminen, henkilöominaisuudet, koulutus sekä tieto, 2) suhdepääomaan, joka sisältää mm. yrityksen suhteet asiakkaisiinsa, sidosryhmiinsä, yrityksen maineen ja muut samankaltaiset asiat, ja 3) rakennepääomaan, joka sisältää organisaation ”omistamat” asiat, kuten arvot, kulttuurin, työilmapiirin, prosessit, dokumentoidun tiedon ja immateriaalioikeudet (Roos ym, 2006).

Tanskassa vuonna 2003 yritysten tilinpäätöksiä koskeva asetus velvoitti yrityksiä julkaisemaan aineettoman pääoman kuvauksen, mikäli pääomalla on vaikutusta yrityksen tulevaisuuden arvонуomiskykyyn. Kyseistä raporttikokonaisuutta voidaan soveltaa yrityksen sisäisenä johtamistyökaluna tietämyksenhallinnan osalta sekä käyttää viestintätyökaluna yrityksen kommunikoidessa sidosryhmilleen heille luotavasta arvosta. Raporttimalli (ns. Tanskan malli) sisältää yrityksen tietämyskertomuksen, yrityskohtaiset johtamishaasteet, toimenpiteet ja panostukset erilaisten haasteiden voittamiseksi sekä mittarit toimenpiteiden seuraamiseksi. Tietämyskertomus kuvaa sitä, minkälaisia tietämys- ja osaamisresursseja yritys tarvitsee tuotteiden tai palveluiden tuottamiseksi, josta puolestaan johdetaan johtamishaasteet tarvittavien resurssien kehittämiseksi ja hankkimiseksi. Toimenpiteet ja panostukset kuvaavat johtamishaasteista selviytymisen keinoja, joita seurataan erityyppisillä tunnusluvulla ja



mittareilla. Eri osa-alueiden tulisi muodostaa keskenään looginen kokonaisuus (Roos ym, 2006).

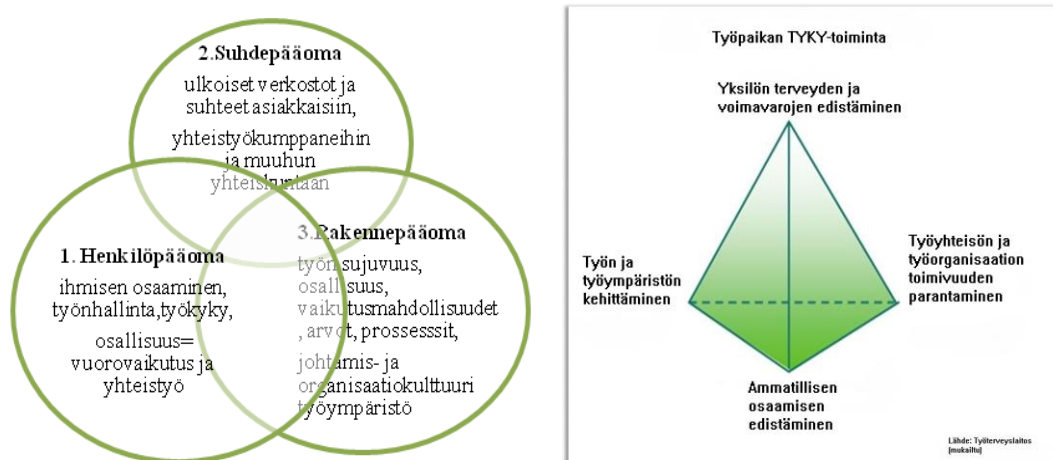
Aineeton pääoma on Hussin (2004a) mukaan pelkkä henkilöstöhallinnon työkalu, jos siihen ei oteta mukaan työhyvinvoinnin elementtejä, kuten työkykyä ylläpitävää toimintaa ja osallistumista, jonka seurauksena hyvinvoiva työyhteisö on innovatiivinen, yhteiskykyinen, sitoutunut organisaatioon ja tuottava. Vaikka kustannus-hyötyanalyysit ovat tärkeitä esim. sairauspoissaolojen vähenemisestä aiheutuvien säästöjen vuoksi, ne eivät Hussin mukaan ole organisaatioiden perimmäinen tavoite. Hän painottaa organisaation uudistumiskyvyn tärkeyttä, jonka nopea tulosten tavoittelu hylkää. Osaamispääoma ja työkykyä ylläpitävä toiminta edustavat tätä uusiutumista organisaation ja työntekijöiden näkökulmasta. Innovatiivisuus, uusien tuotteiden kehittäminen, palvelut ja prosessit ovat avainelementtejä organisaatioille selvitä nykytyöelämässä. Innovatiivisuus edellyttää työyhteisössä ryhmätyöskentelyä, koska yhteistyöstä syntyvät uudet ideat. Työelämän vaatimukset ja realiteetti aiheuttavat huomattavia haasteita tällaiselle toimintatavalle (Hussi, 2004b).

Työkykyä ylläpitävä toiminta tulisi Hussin (2005) mukaan nähdä perinteisestä poiketen erilaisesta näkökulmasta, jos organisaatioiden halutaan todella sitoutua sen kehittämiseen. Työyhteisöjen roolia työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi korostaa. Työyhteisön itsensä tulisi itse määritellä päämäärät, strategiat, työnkuvat, välineet, ja ergonomia. Kun työyhteisöt tuottavat uusia ideoita ja tapaa tehdä työtä, se sisältää nykyisen toimintatavan pullonkaulojen tunnistamisen ja suunnitelmat niiden poistamiseen tulevaisuudessa. Pullonkaulojen tunnistaminen on kontekstisidonnaista ja edellyttää päivittäisten toimien seuraamista tavoitteena hahmottaa ne tilanteet, jotka haittaavat työntekijöitä ja työtä. Tarvitaan johtamiskäytäntöjä, jotka voimaannuttavat työntekijöitä. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä omaan työhönsä on eniten merkitystä heidän työhyvinvointiinsa (Hussi 2005).

Hussin (2005) päätelmien taustalla vaikuttaa myös Nonakan ja Takeuchin (1995) hiljaisen tiedon näkyväksi saattamisen yhteistoiminnallinen prosessi organisaatiossa; mikä tarkoittaa yksilöiden yhteistä kehittymistä taitavammiksi ongelmanratkojiksi ja oppijoiksi tiedon muodostuksen prosessin kautta. Se vaatii organisaatiossa olevan yksilöiden ns. hiljaisen tiedon ja yhteisen osaamisen saattamista näkyvään muotoon.

Prosessi tapahtuu dynaamisesti sosialisointia, ulkoistamista, yhdistelyä ja sisäistämistä kautta (engl. SECI). Keskeistä on mahdollistaa kokemusten vaihto, yhdessä reflektointi, käsitteellistäminen, yhteinen oppiminen ja osaamisen hyödyntäminen organisaation toiminnassa (Järvinen 2000). Nonakan ja Takeuchin mukaan *hiljaisen tiedon jakamisessa* on oleellista myös tunnetason mallien jakaminen, jolloin tarvitaan tilaa kohdata toisensa kasvokkain. Itseohjautuva tiimi on tässä yhteydessä toimivin, kun jäsenten välillä vallitsee luottamus, jonka avulla pystytään tuomaan esiin hiljaisen tiedon piiriin kuuluvia asioita. *Käsitteiden luomisessa* jaetusta hiljaisesta tietämyksestä käsitteellistetään uusia näkökulmia ja tiimin jäsenet yhdessä refleктоivat aikaisempia oletuksiaan ja niiden reunaehdot. *Käsitteiden oikeuttamisessa* on kysymys uuden tietämyksen arvioinnista ja arvottamisesta organisaatiossa. Kriteereistä päättää yleensä organisaation johto. Seuraavaksi uudet käsitteet *mallinnetaan*, mikä voi olla uusi tuote tai palvelumalli. Uutta tietämystä yhdistellään aiempaan ja yhteistyötä laajennetaan koko organisaatioon *verkottamalla* se eri tasoille ja sidosryhmillekin. Sen käyttö on vapaata ja jatkuvaa (Järvinen 2000).

Hussin (2009) esittämän strategialähtöisen työhyvinvointimallin taustalla on aineetonta pääomaa ja työkykyä koskevat teoriat. Aineettoman pääoman käsitettä laajentamalla osaamispääomaksi löydetään yhteys työhyvinvoinnin käsitteiden samankaltaisuuksiin, jotka ovat merkityksellisiä työhyvinvoinnin kokemuksen kannalta. Osaamispääoman osa-alueet: henkilö-, suhde- ja rakennepääoma ja työkykyyn vaikuttavat osa-alueet yhdistyvät mallissa (kuvio 4).



Kuvio 4. Osa-alueet osaamispääomassa ja työkykyä ylläpitävä toiminnassa (Roos 2006, mukailtu, Työterveyslaitos)

Henkilöpääoma käsittää henkilön ominaisuuksien lisäksi vuorovaikutus- ja ryhmätyötaidot, joustavuuden, ristiriitojen käsittely- ja sietokyvyn, oppimiskyvyn ja motivaation. Rakennepääoma on keskeinen johtamisessa ja vaikuttaa työhyvinvointiin sen mukaan, miten rakenteet tukevat työn sujuvuutta, osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia sekä osaamisen kehittämistä (vrt. työkykytalon 4.krs, s.14). Henkilöpääoman tila määrittää pitkälle vuorovaikutussuhteita organisaation sisällä. Suhdepääomassa keskeistä on sidosryhmien luottamus organisaatioon ja yhteistyön pysyvyys ja kyvykkyys luoda uusia verkostoja. Työhyvinvointi näkyy henkilöstön halussa rakentaa ja ylläpitää näitä suhteita. Organisaation painopisteen muutokset ja niihin liittyvät työhyvinvointijännitteet on myös huomioitu (Hussi 2009).

Strategialähtöinen työhyvinvointimalli (taulukko 1) antaa mahdollisuuden työhyvinvoinnin sitomiseen yrityksen strategiseen suunnitteluun ja seurantaan eikä jakoa varsinaiseen toimintaan ja työhyvinvointitoimintaan tarvita. Tällöin kyetään yrityksessä keskittymään juuri sillä hetkellä tärkeimpiin työhyvinvoinnin haasteisiin vastaamiseen. Mallissa käytetään peruskäsitteenä tietämyskertomusta osaamisesta, työhyvinvoinnista ja toiminnan muutoksista, joiden pohjalta keskeiset haasteet tunnistetaan ja lähdetään niihin vastaamaan. Lopuksi liitetään joukko relevantteja mittareita, joilla toimintaa seurataan. Panostamalla mm. osaamisen johtamiseen luodaan puitteet ja ilmapiiri yksilön osaamisen laajentamiseen koko työyhteisön käyttöön. Siten se tuo lisäarvoa myös asiakasyrityksille ja lisää oman yrityksen kilpailukykyä (Hussi 2009).

TAULUKKO 1. Strategialähtöinen työhyvinvoinnin malli työhyvinvoinnin nivoutumisesta yrityksen strategiaan (Mukailtu Hussi 2009)

YRITYS	Tietämyskertomus	Johtamisen haasteet	Toimenpiteet	Indikaattorit
Liiketaloudelliset näkökulmat kattava sisältö	Mitä yritys tekee? Mikä on asiakkaalle tuotettu lisäarvo? Minkälaisilla reunaehdoilla sen tuottamiseen liittyy	Mitä tulisi tehdä? Käyttöarvon luomiseen liittyvät keskeiset haasteet	Minkälaisilla toimenpiteillä edellä kuvattuihin haasteisiin pyritään vastaamaan?	Toimenpiteiden vaikuttavuutta seuraavien tunnuslukujen tunnistaminen ja tulkinta, miten mitataan?
*	**	***		
				
Työhyvinvointiin liittyvät näkökulmat kattava sisältö	Työhyvinvoinnin rakentuminen niin, että se tukee yllä kuvatun tietämyskertomuksen tavoitteiden saavuttamista	Työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvät keskeiset haasteet	Minkälaisilla toimenpiteillä edellä kuvattuihin haasteisiin pyritään vastaamaan?	Toimenpiteiden vaikuttavuutta seuraavien tunnuslukujen tunnistaminen ja tulkinta
****	*****	*****		

Tarkennukset taulukkoon 1 (Virolainen, 2009)

\* muuttuvien asiakkuuksien, tulosten, vaikuttavuuden ja talouden näkökulma

\*\* perustehtävä, muutokset, kasvupyrkimykset, tavoitteet,

missä mennään, mitkä reunaehdot ohjaavat toimintaamme (esim. toimialan asiakkaat, toimintaympäristö, resurssit, yhteiskunnan taloudelliset suhdanteet)

\*\*\* perustehtävästä suoriutumiseen liittyvät keskeiset ulkoiset ja sisäiset paineet; yrityksen toiminnan osa-alueiden muutos vaikuttaa toisiin osa-alueisiin, miten, mitä pitää huomioida tai muuttaa toisilla osa-alueilla?

\*\*\*\* osaamiseen ja henkilöstön muihin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin liittyvät näkökulmat

\*\*\*\*\* osaamispääoman ja työhyvinvoinnin suhde, miten organisaation rakenteet tukevat yksilöiden ja ryhmien työn hallintaa. Miten työhyvinvoinnin ja osaamisen eri tekijät edistävät tai ehkäisevät toiminnanpäämäärientoteuttamista?

\*\*\*\*\* muutospaineista aiheutuvat osaamisen ja muun työhyvinvoinnin kehittämisen keskeiset haasteet

### **3 TUTKIMUKSEN TAVOITE**

Tämän pro gradun tarkoitus oli kuvata pienyritysten toimitusjohtajien käsityksiä työhyvinvoinnin johtamisesta työpaikallaan.

Tutkimustehtävinä oli kuvata

1. Toimitusjohtajien käsityksiä työhyvinvoinnista
2. Toimitusjohtajien käsityksiä työhyvinvoinnin johtamisesta työpaikalla
3. Työhyvinvoinnin kirjaamista ja huomioimista yrityksen suunnitelmissa
4. Toimitusjohtajien työhyvinvointiin liittyvien käsitysten yhdistämistä yrityksen kokonaisjohtamiseen

### **4 AINEISTO JA MENETELMÄT**

#### **4.1 Tutkimukseen osallistujat**

Lähtökohtana oli löytää kohdejoukoksi pohjoissavolaisten pienyritysten toimitusjohtajia Kuopion seudun yritysrekisteristä tai Savon Yrittäjien jäsenrekisteristä. Yritysten koko määriteltiin 11 – 40 henkilön yritykseksi. Tutkimukseen haettiin yrityksiä, jotka olivat paikallisia, kasvuhakuisia ja olleet toiminnassa vähintään viisi vuotta ja yrityksen toimintaa johdettiin Pohjois-Savosta. Kriteerinä oli lisäksi, etteivät yritykset olleet ennestään tuttuja tutkijalle.

Ehdokkasiin otettiin yhteyttä puhelimitse ja /tai sähköpostilla ja asioimalla yrityksessä. Tutkimuksesta kiinnostuneille toimitettiin tarkemmat tiedot tutkimuksen tavoitteista ja sisällöstä ja aineiston käsittelystä. Tutkimuksen osallistujilta pyydettiin kirjallinen suostumus vapaaehtoiseen haastatteluun, haastattelun nauhoittamiseen ja aineiston käsittelyyn (Liite 1).

Tutkimukseen osallistui Kuopion seudulta eri toimialoilta neljä toimitusjohtajaa, joista kaksi oli miehiä ja kaksinaisia. Heidän ikänsä vaihteli 40 – 58 vuoden välillä. Peruskoulutus vaihteli peruskoulututkinnosta korkeakoulututkintoon. Työelämässä oloaika oli vähintään 20 vuotta ja esimiestyökokemus vaihteli 5-17 vuotta (Liite 2).

Yritysten koko henkilömääränä vaihteli 12 – 140 työntekijän välillä. Tämän 140 työntekijän yrityksen toiminta jakautui myös muille paikkakunnille. Paikallinen työntekijämäärä oli noin 60 työntekijää. Vakituisten työntekijöiden lisäksi pienemmissä yrityksissä oli myös kausittain harjoittelijoita ja muita tilapäisiä työntekijöitä.

## **4.2 Aineiston keruu**

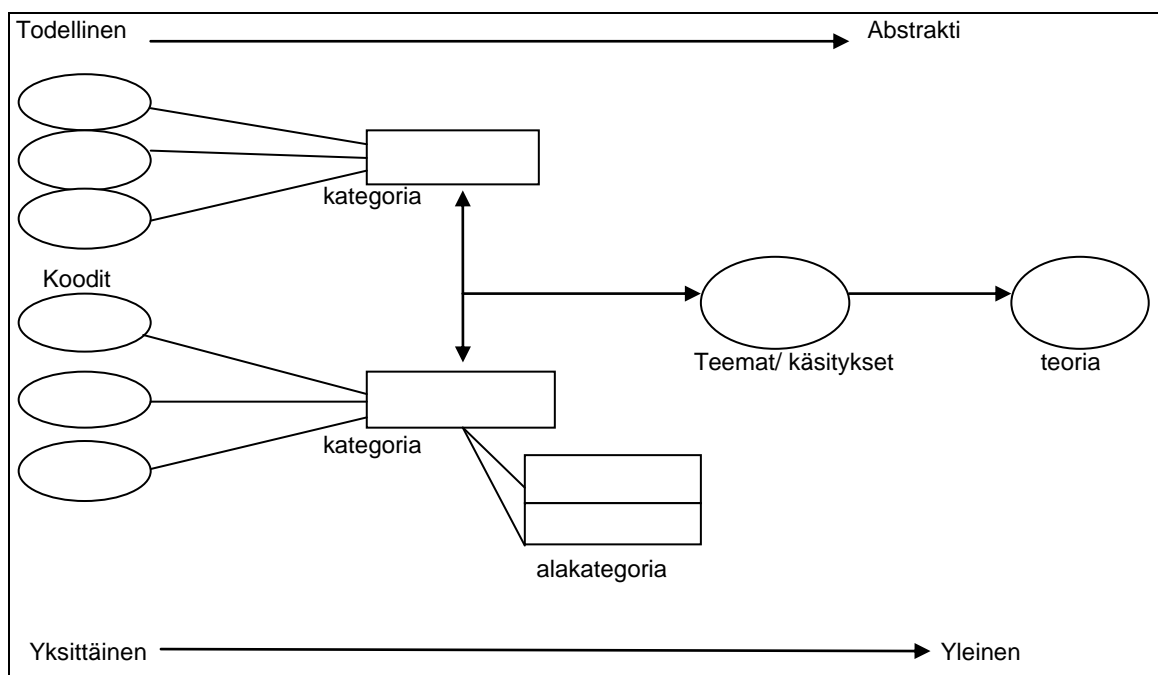
Aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Laadullinen tutkimus on perusteltua, kun halutaan saada tietoa yksilön kokemuksista ja käsityksistä. Teemahaastattelussa ihmisen tulkinnat asioista ja niille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. Teemahaastattelu etenee keskeisiä teemoja noudattaen (Hirsjärvi, 2000). Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän mukaisesti ja valitut teemat perustuvat periaatteessa tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. Haastattelun avoimuudesta riippuu, miten intuitiivisia ja kokemusperäisiä havaintoja sallitaan vai pidättäydytäänkö tiukasti ennalta tiedetyissä kysymyksissä (Tuomi ym, 2009).

Keskeisten teemojen tarkoitus oli selvittää toimitusjohtajien käsityksiä työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta työpaikalla sekä sitä, miten työhyvinvointi oli huomioitu ja kirjattu yrityksen suunnitelmissa ja näkyikö toimitusjohtajan käsitykset niissä. Tavoitteena oli saada tarkastella haastattelun yhteydessä työpaikan suunnitelmia. Lisäksi haastattelussa selvitettiin toimitusjohtajan henkilökohtaisia taustatietoja ja yritykseen liittyviä yleisiä tietoja.

Haastattelut toteutettiin vuonna 2011 toimitusjohtajien työpaikoilla yhtä lukuun ottamatta omissa työhuoneissaan ja ne kestivät noin tunnin. Haastattelujen ympäristö oli pääsääntöisesti rauhallinen. Jokaisella haastateltavalla oli yksilöllinen ilmaisutapansa, jonka vuoksi teemahaastattelun luonne haastateltavasta riippuen muuttui avoimen haastattelun suuntaan, jolloin myös teemoja joutui tarkentamaan apukysymyksillä. Haastattelut nauhoitettiin ja ne siirrettiin tietokoneelle litterointia varten. Haastattelut litteroitiin ensin sanatarkasti, mutta siitä poistettiin haastatteluihin liittyvä yleinen keskustelu, mikä ei liittynyt suoraan teemoihin (Liite 2).

### 4.3 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan lähestyä kahtaalta, joko aineistolähtöisen eli induktiivisen sisällön analyysin tai deduktiivisen eli teorialähtöisen sisällön analyysin kautta. Sisällön analyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen muotoon säilyttämällä kuitenkin sen informaatio tutkittavasta ilmiöstä pyrittäessä tekemään siitä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä (Tuomi ym, 2009). Aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käytetään silloin kun ilmiöstä ei ole aiempaa tietoa tai se on hajanaista. Teorialähtöinen sisällönanalyysi on käyttökelpoinen, kun halutaan testata aiempaa tietoa eri tilanteessa tai verrata kategorioita eri aikajaksoina (Elo ja Kyngäs, 2007). J. Saldañan (2010) koodausohjeiden mukaan kategoriat (luokat) rakentuvat aineiston yksityiskohtaisista ilmauksista kohti yleisempiä ja teoreettisempia ilmauksia (Kuvio 5).



Kuvio 5. Koodeista teorianmuodostukseen laadullisessa tutkimuksessa (J. Saldaña, 2010)

Sisällönanalyysin mukaisesti haastattelut luettiin useaan kertaan. Henkilökohtaiset käsitykset työhyvinvoinnista ja kokemukset esimiestyöhön liittyen koottiin alkuperäisistä ilmaisuista koodauksen avulla pelkistetyiksi ilmaisuiksi, mutta ne haluttiin pitää mahdollisimman aitoina ilman tutkijan tulkintaa.

Tutkimustehtävien 1, 2 ja 4 alkuperäisistä ilmaisuista poimittiin työtä ja työhyvinvointia kuvaavia termejä ja lauseita muodostaen pelkistettyjä ilmaisuja (koodeja). Pelkistetyt

ilmaisut sijoitettiin sisällön mukaisiin ryhmiin. Analyysin tässä vaiheessa tutkijaa ohjasi työ-tetraedrimalli (kuvio1, s.15: työ ja työympäristö, osaaminen, terveys ja työkyky, työyhteisö ja esimiestyö). Seuraavaksi muodostettiin alaluokat (Taulukko 2, esimerkki 1).

Taulukko 2. Sisällön analyysin vaihe, esimerkki 1:  
pelkistetyt ilmaisut yhteen ja alaluokan muodostaminen

pelkistetyt ilmaukset yhteen	alaluokka/tutkijaa ohjasi tetraedrimalli
<p>Kehityskeskustelut: kehityskeskustelujen toteutusvastuu keskusteluista jaetaan tuotantopäällikön kanssa (y3,y4) kehityskeskustelut toteutetaan puoli vuosittain, työnjako niissä; keskusteluista nousseet asiat käsitellään kuukausipalavereissa ja toimenpiteet aikataulutetaan ja vastuutetaan, myös koulutussuunnitelma huomioidaan (y3) Työhön perehdytys ja koulutussuunnitelmat: Uutta osaamista on, mutta kehitystarpeita on edelleen. Koulutussuunnitelmia ei ole. Peruskoulutukset tulevat julkiselta. Mutta tätä työtä ei kouluteta missään, joten talon sisäinen koulutus ja työhön perehdytys toimivat (y4) Peruskoulutus alalle julkiselta puolelta ja kurssittamista, lisäkoulutusta laitevalmistajilta; ei varsinaista koulutussuunnitelmaa tuotannossa; omien reseptien ja uusien tuotteiden mukaan; talossa muille on koulutussuunnitelmat, arvioidaan kehityskeskusteluissa (y3)</p>	osaaminen

Yläluokat muodostettiin seuraavaksi työ-tetraedrin mukaisena työhyvinvoinnin osa-alueiden johtamisesta (kuvio 3 vaihe B, s.19): liiketoiminnan johtaminen, työyhteisön johtaminen, osaamisen johtaminen, työkykyjohtaminen, ja edelleen pääluokaksi muodostui työhyvinvoinnin johtaminen (Liite 3, taulukko 4).

Tutkimustehtävä 3:n aineisto koostui yritysten suunnitelmista. Tämä tehtävä jäi puutteelliseksi puuttuvien dokumenttien vuoksi. Huomiot työhyvinvoinnin kirjauksista suunnitelmissa perustuivat haastatteluissa viitattuihin suunnitelmiin. Vain yhdessä yrityksessä haastattelun yhteydessä oli mahdollista tarkastella suunnitteluasiakirjoja. Haastattelun jälkeen saatiin mahdollisuus tarkastella kahden yrityksen työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa.

Tutkimustehtävä 4 varten aineisto koottiin pelkistettynä yrityksittäin yhteen käsitysten sijoittamiseksi viitekehykseen (Taulukko 3, sivu 61).



## 5 TULOKSET

### 5.1 Taustatietoja

Yritykset olivat olleet toiminnassa noin viidestä vuodesta 100 vuoteen. Yritysten toimialat olivat: teollisuus/tukkukauppa, elintarvikkeiden valmistus, muiden tavaroiden tukku- ja vähittäiskauppa erikoisliikkeessä, vähittäiskauppa ja ravitsemustoiminta. Kaikki yritykset olivat kasvuhakuisia omalla toimialallaan. Eräs näistä yrityksistä oli juuri laajentanut palveluvalikoimaansa ja toimitilojaan. Toisessa yrityksessä toimitusjohtaja oli aloittanut vajaa vuosi sitten ja hänen tavoitteenaan oli laajentaa toimintaa. Kahdella toimitusjohtajalla oli suunnitelmia tuotteiden kehittämisestä ja viennistä.

Henkilöstörakenne vaihteli yrityksissä sukupuolen mukaan niin, että kaksi yritystä oli selvästi naisvaltaista, yksi miesvaltainen ja yhdessä yrityksessä sukupuolijakauma oli melko tasainen. Yhteistä näille yrityksille oli, että henkilöstön ikä vaihteli vajaasta 30-vuotiaasta yli 60-vuotiaaseen. Kahdessa yrityksessä tehtiin 2-vuorotyötä, myös viikonlopputöitä, yhdessä yrityksessä voitiin käyttää työajan liukumaa. Organisaatiot jakautuivat kahdessa yrityksessä selvästi markkinointiin tai suunnitteluun ja tuotantoon tehtävänkuvien ja tuotteiden valmistuksen vuoksi. Muissa yrityksissä toiminta oli yrittäjävetoista ja henkilöstön tehtävät ja vastuut vaihtelivat. Työn kuormitustekijät vaihtelivat toimialoittain ja tehtävittäin.

Toimitusjohtajien ikä vaihteli 40:stä 50 vuoteen. He olivat olleet nykyisessä työssään eripituisia aikoja, vajaasta vuodesta 10 vuoteen. Esimiestyökokemus vaihteli 5-17 vuoteen. Työelämäkokemusta oli kaikilla kertynyt yli 20 vuotta. Koulutustausta vaihteli toimitusjohtajittain peruskoulusta korkeakoulututkintoon, samoin johtamiskoulutuksen taso ja kesto. Työsuojelukoulutusta ei ollut kenelläkään (Liite 2). Toimitusjohtajissa oli: yrittäjä-omistaja, osakas-omistaja, yrittäjäpuoliso ja palkattu ammattijohtaja, yksi kutakin. Esimiesvastuu oli pääosin toimitusjohtajalla, mutta vastuuta jaettiin tuotantopäällikön tai yrittäjäpuolison kesken.

## 5.2 Toimitusjohtajien käsitykset työhyvinvoinnista

Työhyvinvoinnin määrittelemisen koettiin vaikeaksi ilmaista tiivistetysti, koska se on fiktiivinen, laaja käsite. Omalla kohdallaan toimitusjohtajat kokivat työhyvinvoinnin sairauksien puuttumisena ja fyysisenä hyvänä kuntona, mikä tuo psyykkistä jaksamista. Tähän liittyy seuraava esimerkki:

*Toimitusjohtajalla on aktiiviturheilijatausta: ”Kyllä, päivän annos liikuntaa tulee saada. Kyllä se on ainakin yhtä paljon fyysistä kuin henkistä hyvää oloa. Se tuo itseluottamusta, itsetuntoa, plus sitten se tuo sen hyvän kunnon, ja koetan tuonne alakertaan (tuotantoon) tarjota erilaisia (liikunta)mahdollisuuksia tehdä kaikenlaista.”*

Toimitusjohtajien käsitykset työhyvinvoinnista laajemmin liittyivät *työilmapiiriin* ja *yhteistyöhön*. 1. Työhyvinvointi rakentuu työntekijän oman työn arvostuksen kokemuksista, hyvästä työilmapiiristä, yhteistyöstä, yhteisponnistelusta vaikeiden asioiden yli, tavoitteena tyytyväinen asiakas ja ylipäättään, ”että töissä on hyvä olla ja sieltä lähteä, työt sujuisivat”. Työympäristöhaitat on helpompi korjata. Näistä seuraavassa esimerkit:

*”Että joku kokis, että hänen ommaa työtään arvostettais, ja kysyttäis eikä kiusattais. Eikä ois parempia tai huonompia töitä, porukalla tehtäis yhteenhiileen ja kaikille ois tärkeää, että tuo asiakas saatais tyytyväiseksi niin, että hän tulis meille uuvelleen... Tällaisista ryhmätsemppiä, semmoinen hyvä mieli.. Minusta semmoinen fiilis kun olisi, ois hyvä.. Myö ollaan kuitenkin niin paljon, kolmas osa elämästämme toistemme kanssa, että se pitäis sujua.”*

*(Syvä huokaus)”Minä oletan, että työnantaja tekee paljon sen eteen ja toisaalta työntekijät tekevät sen eteen paljon. Kaikilla kuitenkin pitäisi olla hyvä töissä. Meidän pitää huolehtia siitä, että tänne on kiva tulla töihin ja täällä asiat sujuis. Sitten taas, näyttää nykyään menevän siihen, että nuorehkot ihmiset olettavat, että työnantajan pitää tehdä aivan kaikki heidän puolestaan..ollaan keskusteltu, että kyllä työntekijälläkin pitää jollainen vastuu olla.”*

2. Työhyvinvointi lähtee töiden organisoinnista, ympäristöstä, missä työtä tehdään, haittojen minimoimisesta, työilmapiiristä, johon kuuluu myös sisäinen viestintä tärkeänä osana avoimuutta.

*Kuten sanoin se lähtee siitä töiden organisoinnista, se on sitä työhyvinvointia.. Se ympäristö, missä teet töitä ja kaikki työt ei ole miellyttäviä. Itelläkin on töitä, mitä ei haluaisi tehdä, mutta on pakko tehdä.. Ja pyritään ne haittatekijät minimoimaan, siellä on se sitten fyysinen tai henkinen haittatekijä. Se on iso osa työhyvinvointia. Sitten, tämä fyysinen hyvinvointi on toinen, jossa koetetaan tukea, plus sitten psyykinen hyvinvointi. Työntekijän? Kyllä, työntekijän. Näistä tulee sitten se ilmapiiri, missä se tehdään, oma osa sitä on tämä sisäinen viestintä, on osa työhyvinvointia, koska se luo sitä ilmapiiriä, avoimuutta.*

### 5.3 Toimitusjohtajien käsitykset työhyvinvoinnin johtamisesta

Toimitusjohtajien käsitykset työhyvinvoinnin johtamisesta linkittyivät osin edellä mainittuihin yleisiin käsityksiin työhyvinvoinnista. Käsitykset työhyvinvoinnin johtamisesta jakautuivat analyysin yläluokkien mukaan liiketoiminnan johtamiseen, työyhteisön johtamiseen, työkykyjohtamiseen, osaamisen johtamiseen ja turvallisuusjohtamiseen (Liite 3, taulukko 4).

#### Liiketoiminnan johtaminen

Liiketoiminnan alaluokiksi muodostuivat *arvot, visio, tiedottaminen liiketoiminnasta, töiden organisointi, esimiestyö*. Johtamisen arvoiksi nousivat henkilöstön hyvinvointi, avoimuus sisältäen sisäisen viestinnän, kova työnteko, työn kunnioitus ja hyvä yhteishenki. Esimerkit arvoista:

*”Me ollaan kuitenkin omalla työllä ja hirveellä halulla tehty tämä ja toisaalta se tekee sen, että sitä haluaakin tässä pärjätä. Se viestittyy teistä, se halu ja tahto? Kyllä, minun mielestä, tässä oli työntekijä, joka mainitsi, ettei koskaan ollut tällaisessa paikassa, missä kaikki tekee näin satasella työtä.”*

*”Meillä onkin yhtenä arvona, että henkilöstö voi hyvin, se varmaan lähtee perheyrityksen arvoista, pehmeitä arvoja, kyllä. ...Meillä painotetaan avoimuutta, sitä ei tietysti voi liikaa...siihen liittyy tämä viestintä, että jokainen uskaltaisi tulla sanomaan, myös ennustettavaa johtamista, johtamisen pitäisi olla ennustettavaa, puskasta ei saa tulla mitään, jos ei käy näin, se ei ole motivoivaa, helpompi johtaa, jos ei tule yllätyksiä”*

Yritysten visiot vaihtelivat toimialan mukaan. Kaikilla yrityksillä oli kasvutavoitteita, mutta ne olivat toiminnassaan eri vaiheissa. Muutosvaiheessa olevassa yrityksessä oli liiketoimintasuunnitelman teko työn alla. Toimitusjohtaja toivoi henkilöstön osallistumista sen laadintaan. Alan muutokset vaikuttivat toimintaan ja tulokseen, joten työntekijöiden ideoita työn kehittämiseen arvostettaisiin. Haastatteluhetkellä ympäristön vaikutukset olivat liiketoimintaan myönteisiä. Visiot tulivat esille seuraavasti:

*”Kyllä minulla sellainen visio on, että kehitettäisiin toimintaa sillä lailla, että pystyttäisiin paremmin palvelemaan tätä aluetta ja saataisiin jopa enemmän asiakkaita, ja ettei mentäis siitä missä aita on matalin. Että pystyisin hoitamaan sen homman mihinkä minut on laitettu.”*

Toinen yritys oli juuri laajentanut toimintaansa ja palveluvalikoimaansa. Kahdella muulla yrityksellä oli taloudellisen kasvun tavoitteita tuotteiden erilaistumisen, viennin lisäämisen ja osaamisen kehittämisen kautta. Visiona oli olla ” Suomen johtava” toimialalla, mainitsi toinen toimitusjohtaja.

Liiketoiminnasta tiedottaminen vaihteli yrityksittäin. Tiedottamisen tärkeyttä henkilöstölle työpaikan tavoitteista ja liiketoiminnasta perusteltiin sisäisen viestinnän avoimuudella ja henkilöstön arvostuksella. Toisaalta tiedottaminen liiketoiminnasta jätettiin yleiselle tasolle alan kilpailun vuoksi ja joissakin yrityksessä tarkempia tietoja kerrottiin vain vastuu- ja avainhenkilöille. Seuraavassa esimerkit tiedottamisesta:

*”Meillä kuukausipalaverissa käydään läpi kaikki asiat ja viestitään alakertaan, ihan strategiasta lähtien, että ne tietää, mitä tavoitellaan, missä mennään.. ja sitten tietysti arvostus, jos et kerro heille ensin niin..he kuitenkin on meidän voimavara, nehän ne tuotteet tekee.. Kyllä, se on osa sitä työhyvinvointia, nimenomaan sisäisen viestinnän toimivuus. Se on parantunut ja parantaa henkeä alakerrassa, mikä näkyy sairauspoissaolojen vähenemisenä.”*

*”Kovin tarkkoja strategisia suunnitelmia ei tietoisesti julkaista, koska kilpailijat ovat lähimmillään parin sadan metrin päässä ja näin ollen joutuu ehkä normaalia enemmän rajoittamaan sitä.”*

*”Kyllä me kerrotaan tulos. Jos on palaveri, niin kerrotaan, paljonko on parannusta tai huononnusta edellisvuoteen ja paljonko pitäisi saada tai mihin päästä tai mikä osa-alue kaipaa kohennusta. Osa henkilökunnasta on perillä katerakenteesta. Heille sitten perustellaan tarkemmin..”*

Töiden organisointi ja esimiestyö olivat kaikissa yrityksissä selkeitä töiden luonteen vuoksi. Esimiestyön vastuuta jaettiin tuotantopäällikön tai yrittäjäpuolison kanssa. Yhdessä yrityksessä esimiesvastuun jakaminen oli suunnitteilla. Muutosvaiheessa olevassa yrityksessä henkilöstömuutokset ja töiden uudelleen organisointi vaikuttivat tehtäviin ja vastuihin, josta kuvaus seuraavassa esimerkissä:

*”Meidän alalla vastuut on aika selkeet ollut aina, ei varmaan kaikissa työpaikoissa olekaan... Toivomus oli että kaikki työt kiertäisi kaikilla, mutta jotkut työt ovat sellaisia että ei pysty esim. tietyt toimitukset. Hiljattain tämä asia on organisoitu 3 työntekijän rinkiin ja se pelaa hyvin, mutta muu asiakastyö sitten kiertäkin.”*

Kahdessa yrityksessä työt jakautuivat tuotantoon ja suunnitteluun/myyntiin. Tästä johtuen esimiestyötäkin jaettiin tuotantopäällikön kanssa. Eräs toimitusjohtaja kuvasi organisaation vastuunjaon luottamusta seuraavaan tapaan:

*”Koetetaan pitää niin kuin hallitus antaa mulle vapaat kädet. Omistaja on hallituksessa, eikä millään tavalla puutu operatiiviseen johtamiseen kuin hallituksen kautta. Sitten samalla tavalla koetan alaisille antaa omalla tontillaan.. tuotantopäällikkö saa sitten vastata, etten astu hänen varpailleen. Tiedot menevät aina tuotantopäällikön kautta alakertaan..”*

## **Työyhteisön johtaminen**

Työyhteisön johtaminen jakautui alaluokkina omaan johtamistapaan ja esimiestyöhön, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin ja työilmapiiriin. Jokaisella toimitusjohtajalla oli oma johtamistapansa. ”Kova työ, työn kunnioitus, pehmeä, mutta jämäkkä linja” olivat johtamistapaa kuvaavia sanoja. Seuraavassa on esimerkkejä omasta johtamistavasta:

*"Kun pitää jalat maassa ja kunnioittaa työntekoa, niin sillä pääsee aika pitkälle. Olen lueskellut johtamiskirjoja, mutta en muutenkaan tykkää, että on joku ismi.. että tämä on se nyt ainut ja oikea ja.. silloin mulla nousee aina karvat pystyyn. Näitä yleensä sitten tulee ja menee, eikä jaksu juosta perässä."*

*.. "Jos pitää määritellä, niin pehmeä linja. Eliikka tiukka silleen, että asiat pitää mennä eteenpäin, mutta aina pitää olla se linja, että voi ottaa hihasta kiinni, ei saa olla välimatkaa."*

*"Tarvittaessa teen päätöksiä ja ohjaan, opastan ja välillä käsken, nuhtelen ja kiitän. Omalla esimerkilläni haluan näyttää, että teen kaikenlaisia töitä enkä ole vain takahuoneen..johtaja. Kilpailua ei ole. Olemme kaikki samalla viivalla, tasa-arvoisia."*

*"Että jokkainen kokis, että hänen ommaa työtään arvostettais, ja kysyttäis eikä kiusattais. Eikä ois parempia tai huonompia töitä, porukalla tehtäis yhteenhiileen ja kaikille ois tärkeää, että tuo asiakas saatais tyytyväiseksi niin, että hän tulis meille uuvelleen" (Tämä myös työhyvinvoinnin määritelmänä)*

Esimiestyössä korostui luonteva, kynnyksetön vuorovaikutus henkilöstön kanssa, oma työhön sitoutuminen ja esimerkin vaikutus, kehittyminen esimiestyössä ja henkilöstön arvostus, palkitseminen, palaute ja vaikutusmahdollisuudet työssä, tasapuolinen kohtelu sekä työntekijän elämäntilanteen huomioiminen.

Esimerkin toimitusjohtaja oli aloittanut uudessa, isommassa paikassa yrittäjänä ja esimiehenä vajaa vuosi sitten ollen alalla kuitenkin jo kauan. Muutoksessa hän kertoi joutuneensa epämukavuusalueelle totutusta poikkeavan työkulttuurin vuoksi. Henkilökohtainen työnohjaus tuki esimiestyötä muutoksessa. Hän näki kehittämistarpeita työilmapiirin parantamiseksi. Keinoina hän mietti yksilöllisiä kehityskeskusteluja ja myös työnohjausta alaisilleen työkykyä ylläpitävänä toimintana.

Esimiestyötä muutoksessa kuvattiin seuraavaan tapaan:

*"No tuota, kun ulkopuolisena kattelee, niin ajattelin, että täällä oli kuin 80-luvun ilmapiiri. Tähän ei ehkä oltu panostettu. Ei se paljon auta, jos jossain konserteissa käy..ei se paljon niitä työjuttuja paranna..jos on semmoista niin kun henkilökemiat ei kohtaa tai kuppikuntaisuutta on.. Aina isommassa enemmän.. se oli minulle vähän yllätys, että täällä oli semmoista".. nihkeetä,..eriarvoisia töitä, hierarkiaa..mitä alalla oli ennen.."*

*"Esimiestyö ei ole heleppoa, henkisesti kysyy paljon.. ja sitten varsinaisesti ommaa tunnetta elät.. ja haluat olla mukana siinä ihmisenä, se syö sinua ja rasittaa. Jos menis tuosta poikki ja pinoon, jotkut siihen pystyy. Tietty jotkin asiat pitää silleen viedä, ettei liikaa tunteilekaan, mutta ainakin minä olen tottunut siihen, että minä kuuntelen ja haluan, että keskustellen ymmärtää."*

Toinen toimitusjohtaja kertoi alkuvaiheiden vaikeuksien kasvattaneen esimieheksi yrityksen viiden vuoden historian aikana. Tukea esimiestyöhönsä hän sai yrittäjäpuolisoltaan. Esimieheksi kehittymistään hän kuvasi näin:

*"Täällä oli henkilöstöä valmiina jonkun verran ja vähitellen siitä tiettyjä muutoksia tuli, osa lähti, osa jäi, monta erilaista tarinaa..hyviä ja huonoja tarinoita ja alkuun tuli sitä lokaa niskaan myös, että monesti joutui aattelemaan, että tätäkö tämä olikin.. Vaikka ei minulla esimieskokemusta ollut aiemmin, kyllä siihen kummasti kasvaa niin, että nyt voi ja on sellainen*

*tietty auktoriteetti ja semmoinen, ettei pelkää esimiehenä olemista ja sellaisia asioita, joita eteen tulee.”*

Työntekijöiden ideoita ja vaikutusmahdollisuuksia kannustettiin kaikin tavoin. Eräässä yrityksessä oli käytössä idealaatikko, jonka sisällön toteuttamismahdollisuuksia arvioitiin yhdessä ja ideoimista kannustettiin kilpailulla. Toisessa yrityksessä ideat nousivat työtä tehdessä. Ideoita voitiin toteuttaa tiettyyn pisteeseen asti itsenäisesti, mutta isommista ja kustannuksia aiheuttavista ideoista sitten keskusteltiin ja harkittiin toteuttamistapoja. Esimerkki työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista:

*”On ihmistä, joilla sitä ideaa pulppuaa, silloin sitä voi vähän toppuutella - joo, hyvä idea katellaan- tai pitääpä miettiä tuota. Toki niitä sitten kuunnellaan ja mietitään, että mitä käytännönjuttuja, joita vois.. Mutta kyllä kuitenkin pieniä juttuja saa tehdä, toki pitää sitä saldoakin katsoa. Rahalliset hankinnat sitten päätetään erikseen. Hehän ne pääasiassa tätä työtä tekevät ja hehän ne huomaavat..”*

Työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun haluttiin vaikuttaa pyrkimällä tietoisesti välttämään ylä- alakerta-asetelmaan, kun osastot olivat eri kerroksessa tai vaikuttamalla alalle tyypillisen hierarkian poistamiseen tai esimiesten ja alaisten välisen mutkattoman, tasa-arvoisen vuorovaikutuksen syntymiseen töiden tekemisellä yhdessä.

Työntekijöitä haluttiin kannustaa ja näyttää arvostusta palkitsemalla lahjoin ja juhlin sekä sanallisesti, josta seuraavassa esimerkki:

*”On joitakin pieniä asioita, joilla me kannustetaan ja hyvät joulu -ja kesälahjat.” Henkilöstö odottaa yhteisiä juhlia, johon satsaammekin ”viimeisen päälle”. Haluamme sillä tavoin näyttää, että ihan sydämeistä me arvostetaan meidän henkilöstöä..eikä vaan, että palkka maksetaan.. Me aika usein pidetään palaverieita ja kyllä me joka palaverissa kiitetään ja sanotaan sitä, että tätä ei olisi ilman teitä.”*

Työilmapiiriä ja työyhteisöntilaa kuvaavina mittareina käytössä olivat työilmapiirikysely, henkilöstökysely, joita tehtiin 1-2 vuoden välein.

*”Tietysti me ollaan kyselykin vähän..työilmapiirikyselyjä vuosittain. Näen, että se on osa tätä meidän työhyvinvointityötä ja tämä kaikki tekeminen on johtanut siihen, että sairauspoissaolot ovat vähentyneet.*

## **Osaamisen johtaminen**

Osaamisen johtaminen jakautui seuraaviin alaluokkiin: *osaaminen työssä ja kehityskeskustelut*. Osaaminen näissä yrityksissä oli erikoistunutta toimialan ja yrityksen tuotteiden vuoksi. Peruskoulutus ammattiin hankittiin julkiselta puolelta, mutta täydennys- ja lisäkoulutusta tarvittiin työssä toimimiseksi. Osaamisen johtamisessa korostui kouluttautumisen mahdollistaminen työn ohessa. Lisäkoulutuksen muotoina oli em. lisäksi talon sisäinen koulutus, työhön perehdytys, kurssit, lisäkoulutus

laitevalmistajalta. Koulutussuunnitelmat puuttuivat lähes kaikista yrityksistä. Esimerkit edellisiin liittyen:

*Tuotannon ihmisille ei ole varsinaista koulutussuunnitelmaa, koska se menee meillä muuten.. Uusien tuotteiden myötä tulee.. ..” viikolla tuli uusi kone, jota ajetaan sisään, koulutus tulee valmistajan kautta siihen. Sitten kun sen oppii, niin opetetaan toisille sisäisenä koulutuksena. Muille ollaan tehty koulutussuunnitelma, katotaan mitä itse kukin tarttee, kehityskeskusteluissa käydään läpi ne.”*

*”Tällä hetkellä ollaan, mitenkä sen nyt sanoisi, tasapainoisessa tilanteessa. Olemme saaneet uudenlaista osaamista viime vuosina meidän taloon ja kyllä meillä tiettyjä kehitystarpeita on.. . Ja varsinaista meidän alaa ei kouluteta missään, elikkä pitää itse kouluttaa ja sitten on työssä perehtymistä.” Jos tulee useampi uusi niin; silloin he työskentelevät ryhmissä, jolla on ohjaaja jatkuvasti siinä. Tai jos tulee yksittäin taloon niin, silloin on joku, joka perehdyttää ja jonka vieressä hän kouluttautuu.*

Kehityskeskusteluja käytiin lähes kaikissa yrityksissä ja kehityskeskustelujen toteutusvastuuta toimitusjohtaja jakoi tuotantopäällikön kanssa. Muodollista kaavaa keskusteluissa käytti vain puolet haastatelluista. Kehityskeskusteluissa nousseet asiat selvitettiin heti tai niitä käsiteltiin kuukausipalavereissa ja toimenpiteet aikataulutettiin ja vastuutettiin. Esimerkki kehityskeskusteluista seuraavassa:

*Kyllä, tuotantopäällikkö tekee tuotannon puolelle, Teetkö sinä sitten toimihenkilöille? Meillä ei siihen varsinaista käytäntöä ole, silloin tällöin jutellaan ohimennessä, varsinaista järjestelmää ei ole.... Nimenomaan, jos asiat on muuten kunnossa, porukat uskaltaa tulla juttelemaan , niin silloin ei niitä tarvii. Toisaalta jos sitten tehdään väkisin jonkin kaavan mukaan, niin siitä saattaa olla enemmän haittaa kuin hyötyä.”*

## **Työkykyjohtaminen**

Toimitusjohtajien käsitykset työkykyjohtamisesta sisälsivät seuraavat alaluokat: *työkyky, yhteistyö työkykyasioissa ja työkykyä ylläpitävä toiminta.* Työn kuormitustekijät vaihtelivat toimialoittain. Fyysistä kuormitusta aiheuttivat nostot ja staattiset työvaiheet. Jatkuva jalkojen päällä työskentely ja toistotyö rasittivat selkää, yläraajoja ja niska-hartiaseutua. Tuki- ja liikuntaelinoireita ja sairauksia liittyi näihin töihin. Psykkistä kuormitusta aiheuttivat aikatauluihin sidotut tehtävät ja sesonkiluonteinen kiire, myös 2-vuorotyötä toteutettiin kahdessa yrityksessä. Kemikaali-altisteet olivat vähäisiä.

Toimitusjohtajat olivat varsin tietoisia työn kuormitustekijöistä ja henkilöstön terveydentilasta yrityksessään. Sairastaminen oli näissä yrityksissä melko vähäistä ja aiempiin vuosiin nähden vähäisempää. Henkilöstön terveydentila ja sairastaminen olivat

tiedossa myös työterveyshuollon tilastojen ja raportoinnin kautta. Työkykyasioista toimitusjohtajat kommentoivat näin:

*”Ne on ne normaalit, tuki- ja liikuntaelinsairaudet, koska jalkojen päällä ollaan ja käsillä tehdään paljon .. niska-hartia- alaselkä.. Meillä on tosi hyvä suunta ollut mutta sairauspoissaoloprosentti on pienentynyt oleellisesti, ollaan nyt siinä alle teollisuuden keskitason.”*

*”Paljonkaan haittoja tai vaaroja ei ole. Joskus joudutaan nostelemaan painavia esineitä, useiden kymmenien kilonkin painoisia, mutta siinä sitten on jonkin verran nostolaitteita käytettävissä apuna, plus sitten joukkovoimaa. Mitään haitallisia aineita ei käsitellä, mitään päästöjä ei ole, se on ihan minimaalista, joitakin puhdistusaineita. Lähinnä staattiset kuormitukset ovat, jotka tulee esille.”*

Kokemuksia työkykyasioiden selvittämisestä työeläkevakuutuksen kanssa oli ammatillisen kuntoutukseen, työhön paluuseen, työkokeiluun, uudelleen koulutukseen ja eläkeratkaisuihin liittyen. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeäksi asiaksi mainittiin osaava työterveyshuolto. Työterveyshuollon aktiivinen rooli työkuormituksen vähentämistoimissa ja terveydenseurannassa oli vaikuttanut sairauspoissaolojen vähentymiseen. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa oli yrityksestä riippuen joko erittäin aktiivista, aktiivista tai vielä muotoutumassa. Työterveyshuollon sopimuksen laajuus vaihteli ennaltaehkäisevästä (lakisääteisestä) työterveyshuollosta kattavampaan työterveyshuoltoon, jossa oli mukana yleislääkäritasoinen työterveyshuolto erikoislääkärikonsultointeen. Yhdessä yrityksessä työterveyshuoltopalveluja oli jouduttu supistamaan niiden ”väärinkäytön” vuoksi. Seuraavassa esimerkit yhteistyöstä työkykyasioissa ja työterveyshuollon muutoksista:

*... Lisäksi työterveyshoitaja käy vuosittain arvioimassa, että ergonomia ja muut asiat on kunnossa. Kyllä vuosittain palaverissa käydään työterveyshuollon toiminta läpi ja saadaan se raporttikin. Ja alaan liittyen myös eläkevakuutuslaitoksen sekä vakuutusyhtiön kanssa tapaturmapuolella asiat.. Sitten kun me saadaan tietää, niin sitten seuraavassa kuukausipalaverissa kerromme henkilöstölle, että se tieto menee kaikille.”*

*”Minusta työhyvinvoinnissa tärkeää on, että meillä on asiansa osaava työterveyshuolto, joka ei ole sitä, että ensimmäisenä tyrkytetään 3 pv sairauslomaa vaan katsotaan ihan oikein ensin, mikä se työkuunto on ja tälleen..”*

*”Työterveyshuolto toimii ja siinä on sairaanhoito mukana. Aiemmin se oli hyvinkin kattava, mutta sitä jouduttiin supistamaan; yksittäiset työntekijät meinasivat käyttää koko potin ja tutkituttaa kaiken mahdollisen ja lähtivät käymään siellä kesken työpäivän. Itse alleviivaan tasapuolisuutta.”*

Perhe-elämän huolien vaikutukset työkykyyn, jaksamiseen ja poissaoloihin nähtiin myös merkittäväksi. Naisvaltaisella alalla erilaiset poissaolot hankaloittivat työjärjestelyjä. Toimitusjohtaja mainitsi omaan kokemukseensa perustuen, että tulisi muistaa myös työn tervehdyttävä vaikutus, kun kotona on huolta ja murhetta. Seuraavassa tästä esimerkki:



*”Äiti huonona tai kaukana, pitäisi päästä aiemmin lähtemään.. tai pienet lapset, on ihan oma ryhmänsä.. niin aika paljon on sitä naisvaltaisella alalla, että aamulla tai illalla joku on poissa. Se on hankalaa.. varttuneemmallakin on omat murheensa..”*

*”mutta sitten työ saattaa olla se joka pittää sinua pinnalla ja siinä työssä työkaverit tukkee ja sitä ei aina arvosteta ja muisteta, että se voi olla niinkin päin että työstä saa sen, että minä jaksan..”*

Työkykyä ylläpitävänä toimintana työpaikoilla oli monipuolisia tapoja tukea henkilöstön työkykyä. Liikunta- ja kulttuurisetelit olivat käytössä ja niitä käytettiin yrityksestä riippuen vaihtelevasti. Liikunnan tukeminen koettiin tärkeäksi fyysisesti kuormittavan työn vastapainoksi, myös fyysisen kunnon testauksia oli suunnitteilla. Työterveyshuollon palvelujen laajuus mainittiin hyväksi ja työterveyshuollon kanssa oli tehty yhteistyötä työkykyä ylläpitävässä toiminnassa. Laajempi työyhteisöprojekti oli toteutettu ulkopuolisen valmentajan ohjauksessa tyky-toimintana ja jatkoakin oli suunnitteilla. Eräs toimitusjohtaja suunnitteli henkilöstölleen tyky-toimintana työnohjausta työyhteisön työilmapiiriin kehittämiseksi, josta on seuraavassa esimerkki:

*”..Tosi pienestä kiinni on hyvä mieli. Ihmiset ovat yleensä fiksua ja pyrkivät tulemaan toisen kanssa juttuun, jos annetaan mahdollisuuksia eikä tahallaan haluta kuoppaa toiselle kaivaa, on tietty hyviä ja huonoja päiviä, mutta työnohjaus olis hyväksi. Täällä on nokkimisjärjestystä, tämä on hierarkkisella alalla yleistä. Minusta täällä pikkusen sitä on, haluaisin vähän vielä ravistella..”*

*”Itse olen vähän skeptinen, konserttilipuilla ei vaikuteta työilmapiiriin, se pitäis olla tavoitteellisempaa ja yhdessä pohtia ongelmia..siihen jos panostais, olen ajatellut työnohjausta, jota toteutettaisiin pienissä ryhmissä.. Niissä juteltais miten täällä työssä sujuu tai mikä kivistää..saatais purettua asioita..työntekijät saisivat tuoda esiin näkemyksiään..”*

## **Turvallisuusjohtaminen**

Turvallisuusjohtaminen jakautui alaluokkina *työtapaturmiin, työturvallisuuteen ja työsuojeluun*. Työnkuormitustekijät kävivät jo aiemmin ilmi työkykyjohtamisen osuudessa. Turvallisuusjohtaminen ei korostunut haastatteluissa merkittävästi. Kokemuksia oli ollut sattuneista työ- ja vapaa-ajan tapaturmista, mutta ne olivat olleet yksittäisiä. Esimerkit sattuneista työtapaturmista ovat seuraavassa:

*”Tuolla toisella puolella 1kk sitten työntekijä liukastui, sormi halkesi, seurasi 1 kk sairauslomaa. Sitten on ollut yksi puukolla sormeen leikkaaminen tuolla keittiössä..tähän mennessä ei muita..”*

*”Tosi vähän on sattunut. Pahin sattui työntekijälle kotona ja joutui sitten vaihtaman alaa. Vakuutusyhtiö maksoi sitten uudelleen koulutuksen..”*

Työsuojeluun liittyviä asioita korjattiin sen mukaan, kun niitä ilmaantui; työsuojeluvaltuutettu oli aktiivinen. Turvalliset työskentelytavat olivat jokaisen työntekijän vastuulla. Toimitusjohtaja oli painottanut yrityksessään, ettei turhia riskejä

oteta. Työtapaturmilla on vaikutus vakuutusmaksujen suuruuteen. Työsuojeluun ja työturvallisuuteen liittyvät esimerkit seuraavassa:

*”Työsuojelutoimikunta on nimetty. Mutta kun meillä on matala organisaatio, niin pistämme asiat kuntoon, mitä ilmaantuu. Työsuojeluvaltuutettu joko korjaa asian tai kysyy mitä tehdään. Me ei oikein noita komiteanmietintöjä harrasteta..*

*Mä olen tuonut sen julki ja painottanut, että joka ikinen tapaturma vaikuttaa meidän vakuutusmaksuihin, ei mennä taulukon mukaan.. Olen sanonut, että mitään turhia riskejä ei oteta, meidän asiat pitää olla kunnossa.. suojaamia pitää käyttää silloin kun niihin on tarve ja se on meidän jokkaisen omalla vastuulla.”*

Vakuutusyhtiön kanssa yhteistyön menettelytavat työkykyasioissa olivat vaatineet opettelua toimitusjohtajalta, kun asioita hoitanut henkilö oli lähtenyt pois yrityksestä. Toisessa yrityksessä muutokset vakuutusyhtiön henkilöstöjärjestelyissä oli aiheuttanut hankaluutta yhteistyöhön, kun edellisen henkilön kanssa asiat olivat sujuneet hyvin. Yhteistyö työsuojelutarkastajan kanssa oli koettu positiiviseksi. Tarkastajan kanssa yhdessä käydyistä turvallisuusasioista työpaikalla seurasi remontti, josta työolosuhteet ja työturvallisuus olivat parantuneet. Henkilöstö oli käynyt myös paloturvallisuus- ja elvytyskoulutukset ja yksintyöskentely oli lopetettu.

### **Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet**

Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet jakautuivat *työilmapiirin parantamiseen ja liikunnan tukemiseen fyysisesti raskaassa työssä sekä työhyvinvointiin liittyvien suunnitelmien kirjaamiseen*. Työhyvinvoinnin johtaminen linkittyi näissä yrityksissä arkipäivän johtamiseen. Työn kuormitustekijät ja olosuhteet vaihtelivat toimialoittain. Kaksi toimitusjohtajaa oli henkilöstönsä kanssa työskennellyt melko lyhyen ajan, toinen vajaan vuoden ja toinen noin 2 vuotta. Yritykset olivat kuitenkin olleet toiminnassa jo vuosikymmeniä. Työhyvinvoinnin johtamisen haasteiksi nähtiin toisessa yrityksessä työyhteisön työilmapiirin ongelmat ja paikoilleen jämähtäminen. Muutenkin muutosjohtaminen oli haasteellista tässä yrityksessä: ahtaat työtilat toimintaan nähden, töiden uudelleenorganisointi, uuden atk-ohjelman käyttöönotto. Työilmapiirin kehittämisen keinoksi toimitusjohtaja suunnitteli työntekijöilleen yksilöllisiä kehityskeskusteluja ja työnohjausta pienryhmissä työkykyä ylläpitävänä toimintana. Toisessa yrityksessä toimitusjohtaja näki haasteeksi fyysisesti kuormittavan työn vastapainoksi ns. hiljaisten työntekijöiden omaehtoisen liikunnan aktivoimisen.

Seuraavassa ovat esimerkit työilmapiirin parantamisesta ja liikunnan tukemisesta:

*"No tuota, kun ulkopuolisena kattelee, niin ajattelin, että täällä oli kuin 80-luvun ilmapiiri. Tähän ei ehkä oltu panostettu. ..jos on semmoista niin kun henkilökemiat eivät kohtaa.. se oli minulle vähän yllätys, että täällä oli semmoista nihkeetä,..eriarvoisuutta, mitä alalla oli ennen...."*

*"Että jokuainen kokis, että hänen omaa työtään arvostettais, ja kysyttäis eikä kiusattais. Eikä ois parempia tai huonompia töitä, porukalla tehtäis yhteenhiileen ja kaikille ois tärkeää, että tuo asiakas saatais tyytyväiseksi niin, että hän tulis meille uuvelleen... Myö ollaan kuitenkin niin paljon, kolmas osa elämästämme toistemme kanssa, että se kyllä pitäis sujua. (Tämä myös työhyvinvoinnin määritelmänä)"*

*"Suurimmat haasteet meillä on varmaan siinä työkyvyn ylläpitämisessä, sais ne tietyt ihmiset liikkumaan. ...osa näistä hiljaisista on saatu liikkumaan, mutta sitten on sitä hiljaista puurtamista, että saadaan kaikille löydettyä se liikuntamuoto, joka olisi vastapaino sille yksipuoliselle työlle."*

Haasteita oli ollut myös yksittäisten työntekijöiden työkykyyn ja käyttäytymiseen liittyen, mutta niistä oli selvitty. Haasteita ilmeni myös yrityksen suunnitelmien kirjaamisessa, dokumentoinnissa. Suunnitelmiin kyllä viitattiin, kuten seuraavassa alaluvussa käy ilmi, mutta haastattelujen perusteella suunnitteluasiakirjat olivat vaihtelevasti puutteellisia. Esimerkit suunnitelmien osalta on kuvattu seuraavassa alaluvussa.

#### 5.4 Työhyvinvointi pienyritysten suunnitelmissa

Tutkimustehtävä työhyvinvoinnin kirjauksista suunnitelmissa jäi puutteelliseksi, koska yritykset eivät olleet tehneet suunnitelmia. Haastatteluissa viitatus työpajan suunnitelmat olivat liiketoimintasuunnitelma, koulutussuunnitelma, työsuojelusuunnitelma, työterveyshuollon toimintasuunnitelma, laatuohjelma.

##### *Liiketoimintasuunnitelma*

*"No, tuollaiset hienot puuttuu vielä paperilla..yhden kanssa teinkin SWOT:ia kuukausi sitten, porukan ois hyvä olla mukana.. nyt on raakaa työtä tässä alussa."*

*"Tarkoitus on kasvaa ja hakea lisää liiketoiminta-alueita.. lisätä vientiä. Liiketoimintasuunnitelmista puhutaan henkilöstön kanssa yleisellä tasolla, kovin strategisia suunnitelmia ei tietoisesti julkaista, koska kilpailijat ovat lähimmillään parin sadan metrin päässä.. joutuu ehkä normaalia enemmän rajoittamaan"*

*"Meillä kuukausipalavereissa käydään läpi kaikki asiat ihan strategiasta lähtien, että henkilöstö tietää mitä tavoitellaan ja missä mennään..."*

##### *Koulutussuunnitelma*

*"Koulutussuunnitelmia ei tehdä tuotannon puolelle, tuotteiden valmistukseen ja laitevalmistajilta liittyy koulutusta... toimihenkilöille tehdään koulutussuunnitelmat. Kehityskeskusteluissa käydään tarpeet läpi.."*

Myöskään koulutussuunnitelmia ei ole ennätetty tekemään, kun nyt ollaan katsottu vasta ketkä missäkin vastuualueella on”

Koulutussuunnitelmia ei ole, mutta alan vuoksi pitää itse kouluttaa henkilöstö, myös työssä perehdyttäminen kuuluu, mentorointiohjaaja ryhmiä varten ja yksilölle on työhönperehdyttäjä

#### Laatuohjelma

”Laatu- ja ympäristöohjelmat ovat sertifioituneet, missä osana on myös terveys- ja turvallisuusasiat, joita ei ole sertifioitu vielä, pientä fiksausta vailla. Auditointi maksaa, samoin sertifiointi.. kuitenkin asiat ovat kunnossa.”

#### Työsuojelusuunnitelma

”Työsuojelutoimikunta on nimetty. Mutta kun meillä on matala organisaatio, niin me pistämme asiat kuntoon, mitä ilmaantuu. Työsuojeluvaltuutettu joko korjaa asian tai kysyy mitä tehdään. Me ei oikein noita komiteamietintöjä harrasteta. Me ollaan hirveän huonoja noissa kirjaamisissa.. se on ongelma meillä, ihan kuin noissa hyvinvointiasioissakin.”

Kaikilla yrityksillä oli työterveyshuollon toimintasuunnitelmat. Nähtäväksi saatiin yksi suunnitelma haastattelun yhteydessä ja kaksi myöhemmin. Suunnitelmissa oli kuvattu yleiset työterveyshuollon tavoitteet ja yleisellä tasolla asiakasyrityksen tarpeet mm. kirjaamalla toimialan yleiset terveysvaarat ja henkilöstön ammattinimikkeet yksilöimättä tämän kyseisen yrityksen tarpeita. Lisänä eri kohdissa oli lausekkeita ”käytännöt sovitaan yhteisissä palavereissa”. Kahdessa työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa oli kuitenkin kirjattu yrityksen toimitusjohtajan tavoitteita henkilöstön työkyvyn tukemisesta yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Toisessa yrityksessä toimitusjohtajan tavoite sairauspoissaolojen vähentämisestä oli kirjattu ”sairauspoissaolojen vähentäminen, aktiivinen sairauksien hoito asiakasvastaavalla työterveyslääkärillä, poissaolojen arviointi 3-4 kertaa vuodessa yhdessä työpaikan johdon kanssa.” Toinen, haastattelun yhteydessä nähtäväksi saatu, työterveyshuollon toimintasuunnitelma oli nivottu osaksi työpaikan laatuohjelmaa. Toimitusjohtajan näkemykset: työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisen tuki, liikuntaohjelma, oli avattu konkreettisina tavoitteina, toimenpiteinä ja yhteistyömuotoina työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan. Työpaikan arvot (henkilöstön hyvinvointi), sisäinen viestintä, matala hierarkia olivat kirjattuina laatuohjelmaan ja olivat yhdenmukaisia haastattelussa esiinnousseiden asioiden kanssa.

## 5.5 Yhteenveto tuloksista yrityksittäin viitekehyksessä

Pro gradun tarkoituksena oli kuvata pienyritysten toimitusjohtajien käsityksiä työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta työpaikallaan. Sisällön analyysivaiheessa tutkijaa ohjasivat teoriat työkykyä ylläpitävästä toiminnasta, jonka avulla muodostettiin työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueet. Käsitykset työhyvinvoinnin johtamisesta jakautuivat liiketoiminnan, osaamisen ja työyhteisön johtamiseen, työkykyjohtamiseen ja turvallisuusjohtamiseen.

Viitekehystenä tässä tutkielmassa toimi strategialähtöinen työhyvinvoinnin malli (Hussi 2009, taulukko 1, s. 41), joka perustuu em. työkykyä ylläpitävän toiminnan teorioihin ja osaamispääoman teorioihin. Viitekehysten valintaa perustellaan sen mahdollisuudesta hahmottaa työhyvinvoinnin johtaminen osaksi kokonaisjohtamista työpaikalla. Osaamispääoman osa-alueet tukevat työpaikan työhyvinvoinnin johtamisen edellytyksiä. Viitekehyksessä toimitusjohtajien käsityksiä työhyvinvoinnin johtamisesta tulee tarkastella yrityksittäin. Toimitusjohtajan käsitykset työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueista on sijoitettuina viitekehykseen tulkiksi työhyvinvoinnin ja yrityksen liiketoiminnan välille. Kaikkien yritysten osalta nämä käsitykset on koottu Taulukkoon 3 sivulle 61. Niitä avataan seuraavassa yrityksittäin.

Muutosvaiheessa olleen yrityksen (y1,punainen, Taulukko3) toimitusjohtajan käsityksissä työhyvinvoinnin johtaminen korostui työyhteisön johtamisen osa-alueella työilmapiirin parantamisessa ja kehittämisessä, positiivisen ryhmähengen luomisessa. Konkreettisenä suunnitelmana ilmapiirin parantamiseksi hän mietti työnohjausta alaisilleen työkykyä ylläpitävänä toimintana. Muutosjohtaminen yrityksen toiminnan usealla alueella oli käynnissä ja toimitusjohtaja halusi henkilöstön ottavan uutta suuntaa tulevaisuuteen. Liiketoiminnan johtamisessa visiot kasvusta, toimintaympäristön ym. ulkopuoliset muutokset ja talon sisäiset muutokset henkilövaihdoksineen aiheuttivat töiden uudelleenorganisointia ja vastuualueiden muutoksia. Toimitusjohtaja halusi osallistaa henkilöstönsä ideoineen liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Toimitusjohtajan oman jaksamisen tuki muutoksessa tuli työnohjauksesta.

Toisessa yrityksessä (y2,vihreä, Taulukko 3) alkuhankaluuksien jälkeen oli työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueilla saatu asiat kuntoon. Työyhteisö oli nyt toimiva

ja kasvutavoitteet - tilojen remontti ja palvelujen laajentaminen oli juuri toteutettu. Työntekijät olivat tehtävissään osaavia. Työsuojeluasiat oli saatettu myös kuntoon, yksittäisiä pieniä työtapaturmia oli kuitenkin sattunut. Yrityksessä oli toimitusjohtajan mukaan ”tekemisen meininki”. Työhyvinvoinnin johtaminen näkyi arkityössä henkilöstön tasa-arvoisessa kohtelussa, yhdessä tekemisessä, arvostuksessa ja palkitsemisessa tehdystä työstä. Toimitusjohtajalle esimiestyöhön tuki tuli yrittäjäpuolisolta.

Kolmannessa yrityksessä (y3, sininen, Taulukko3) toimitusjohtaja kuvasi työhyvinvoinnin syntyvän töiden organisoinnista ja siitä ilmapiiristä, missä töitä tehdään. Työyhteisön johtamisen osa-alueella henkilöstön arvostus, hyvinvointi, matala hierarkia ja sisäisen viestinnän toimivuus ja johtamisen ennakoitavuus olivat hänen mukaansa työhyvinvointia. Edellä mainitut asiat käytännön toimina olivat tuottaneet tulosta näkyen henkilöstön työtyytyväisyyden lisääntymisenä ja sairauspoissaolojen vähentymisenä. Työkykyjohtamisessa konkreettiset tavoitteet ja suunnitelmat työkyvyn tukemisessa ja ylläpitämisessä yhdessä aktiivisen työterveyshuollon kanssa olivat edesauttaneet jaksamaan fyysisesti kuormittavassa työssä ja vähentäneet sairauspoissaoloja. Osaamisen johtamisessa koulutussuunnitelmat tehtiin toimihenkilöille ja konkretisoitiin kehityskeskusteluissa. Tuotannon puolella koulutukset tapahtuivat työhön ja laitteiden käyttöön liittyvinä ja tuotantopäällikkö teki kehityskeskusteluja säännöllisesti. Yrityksen työhyvinvoinnin tavoitteet oli kirjattu työterveyshuollon suunnitelmaan ja laatuohjelmaan. Esimiestyön vastuuta jaettiin tuotantopäällikön kanssa.

Neljännessä yrityksessä (y4, lila, Taulukko 3), työtoiminta ja työyhteisön toiminta oli vakiintunutta. Fyysisiä työoloja oli kohennut jo aiemmin. Työhyvinvointiin panostettiin toimitusjohtajan mukaan keskimääräistä enemmän toimialaan nähden mm. hyvätasoisella, osaavalla työterveyshuollolla ja liukuvalla työ ajalla oli merkitystä työhyvinvointiin ja henkilöstön tyytyväisyyteen. Toimitusjohtaja korosti työyhteisön johtamisessa osallisuutta ja vastavuoroisuutta: työhyvinvointi on kaikkien vastuulla. Turvallisuusjohtamisessa painotettiin turvallisia työtapoja ja turhien riskien välttämistä työssä. Haittoja ja vaaroja pyrittiin aktiivisesti poistamaan, sitä mukaa kun niitä ilmaantuu. Työsuojeluvaltuutetulla oli aktiivinen ote asioihin. Sairauspoissaolojen vähentäminen, varhaisiin oireisiin puuttuminen nähtiin tärkeäksi, joka oli kirjattu myös

työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan. Yleinen suunnitelmien dokumentointi koettiin yrityksessä työlääksi, kun ”asia on muuten kunnossa”. Esimiestyön vastuuta jaettiin tuotantopäällikön kanssa.

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 3, sivu 61) toimitusjohtajan käsitykset työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueista yrityksittäin värikoodein: (y1), (y2), (y3), (y4) on sijoitettuna viitekehykseen työhyvinvoinnin ja yrityksen liiketoiminnan välille.

TAULUKKO 3. Strategisen työhyvinvoinnin malliin (Hussi 2009) sijoitetut toimitusjohtajan käsitykset, työhyvinvoinnin osa-alueet ja näkyviksi laitetut osaamispääoman osa-alueet

Muuttuva toimintaympäristö vaikutuksineen				
(Suhdepääoma) * Asiakkaat ja ulkopuoliset kumppanit				
YRITYS	Tietämyskertomus	Johtamisen haasteet	Toimenpiteet	Indikaattorit
Liiketaloudelliset näkökulmat kattava sisältö	Mitä yritys tekee? Mikä on asiakkaalle tuotettu lisäarvo? Minkälaisilla tietämysresursseilla se tuotetaan? Minkälaisia reunaehtoja sen tuottamiseen liittyy?	Mitä tulisi tehdä? Käyttöarvon luomiseen liittyvät keskeiset haasteet,	Minkälaisilla toimenpiteillä edellä kuvattuihin haasteisiin pyritään vastaamaan?	Toimenpiteiden vaikuttavuutta seuraavien tunnuslukujen tunnistaminen ja tulkinta, miten mitataan?
(Rakennepääoma) ** yrityksen toimintatapa ja välineet				
	liiketoiminnanjohtaminen	liiketoiminnan johtaminen	liiketoiminnan johtaminen	liiketoiminnan johtaminen
	(y1)visio kasvusta, swot tehty, muutosjohtaminen: ulkoiset muutokset(+/-), ahtaat tilat(-), huono työilmapiiri(-), henkilö- ja vastuumuutokset(-/+), uusi atk-ohjelma(+), poissaolot(-) tavoitteena liiketoimintasuunnitelma yhdessä(+), töiden organisointi, työnjako(+) tyytyväiset asiakkaat ja henkilökunta(+), esimiesvastuun jakaminen	(y2) juuri laajennettu toiminta ja palvelut, yhdessä tekeminen, esimiesvastuu yrittäjäpuolison kanssa(+)	(y3) visio kasvusta erikoistumisen kautta, sisäisen viestinnän merkitys, henkilöstön hyvinvointi, esimiesvastuu tuotantopäällikön kanssa(+)	(y4)visio kasvusta, toimiala erikoistunutta, sisäisen koulutuksen merkitys, esimiestyön vastuu tuotantopäällikön kanssa(+)
TOIMITUS JOHTAJAN KÄSITYKSET TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESTA	Käsitys työhyvinvoinnin johtamisesta jakautui liiketoiminnan-, osaamisen-, työyhteisön-, työkyky- ja turvallisuusjohtamisen osa-alueisiin	käsitys työhyvinvoinnin johtamisen haasteista yrityksittäin, jakautui eri osa-alueille	käsitys toimenpiteistä ja tehdyt toimenpiteet (y1)työilmapiiri: keskustelut ja työnohjaus suunnitteilla(+). ahtaat tilat: remonttisuunnitelma(+) (y2)työoloja ja työturvallisuutta parannettu remontin yhteydessä(+) (y3)työkykyjohtamisella tuettu työkyky fyysisesti raskaassa työssä(+) (y4)sairauspoissaoloseuranta	Suunnitelmat ja mittarit, joissa työhyvinvointi on huomioitu; (y1)kirjalliset suunnitelmat puuttuva;(-) (y3)työterveyshuollon suunnitelma, laatu-ohjelma on(+) (y4)kirjallisten suunnitelmien puutteet, (-), työterveyshuollon suunnitelma on, laatusertifioitu toiminta
	osaamisen johtaminen (y1) uuden atk-ohjelman opettelu, täydennyskoulutukset vastuualueittain(+), (y2)tällä hetkellä töihin nähden osaava henkilökunta(+) (y3)sisäinen koulutus, laitekoulutukset, kehityskeskustelut(+) (y4)sisäinen koulutus: mentorointi, työhönperehdyttäjät, kehityskeskustelut(+)	työyhteisön johtaminen (y1) työilmapiirin parantaminen, yhteisöllisyyden lisääminen(+) (y2)tällä hetkellä hyvä tilanne. henkilöstön arvostus, palkitseminen, yhdessä tekeminen, tasa-arvo(+) (y3) hyvän työilmapiirin säilyttäminen ja kehittäminen esimiestyön avulla, henkilöstön arvostus, sisäisen viestinnän sujuvuus(+) (y4)osallisuus ja vastavuoroisuus	työkykyjohtaminen (y1)poissaolot: perhetilanteen huomioiminen(+) (y2)työkykytoiminta:työnohjaus(+) (y2)sairastaminen ja oireilu (y3)työkyvyntukeminen fyysisesti kuormittavassa työssä(+), työkykyä ylläpitävä toiminta tukee(+) (y4)sairauspoissaolojen seuranta, varhainen puuttuminen oireiluun työterveyshuollossa(+)	turvallisuusjohtaminen (y1)työolot, työergonomia vaatii remonttia, suunn.(+) (y2)työsuojeluasiat laitettu hiljattain kuntoon(+) (y3)suunnitelmallisuus työsuojeluasioissa(+) (y4) työturvallisuus, turvalliset työtavat, turhien riskien välttäminen, haittojen ja vaarojen aktiivinen poistaminen sitä mukaa kun ilmaantuu(+/-)
(henkilöpääoma) *** h e n k i l ö s t ö				
Työhyvinvointiin liittyvät näkökulmat kattava sisältö.	Työhyvinvoinnin rakentuminen organisaatiossa niin, että se tukee yllä kuvattun tietämyskertomuksen tavoitteiden saavuttamista (+) edistää, (-) ehkäisee	Työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvät keskeiset haasteet,	Minkälaisilla toimenpiteillä edellä kuvattuihin haasteisiin pyritään vastaamaan?	Toimenpiteiden vaikuttavuutta seuraavien tunnuslukujen tunnistaminen ja tulkinta
Työhyvinvoinnin sidosryhmäyhteistyö: työterveyshuolto, työsuojelu, kuntoutus, Kela, työeläkevakuutus, tapaturmavakuutus, koulutustahot, työvoimatoimi, muut tahot yhteiskunnassa				
*osa suhdepääomaa: suhteet asiakkaisiin, ulkoiset verkostot, yhteistyökumppanit,				
**rakennepääoma: työn sujuvuus, osallisuus, vaikutusmahdollisuudet, työympäristö, arvot, prosessit, johtamis- ja organisaatiokulttuuri				
***henkilöpääoma: henkilön ominaisuudet, osaaminen, työnhallinta, työkyky, vuorovaikutus ja yhteistyö				



## 6 POHDINTA

### Keskeisten tulosten tarkastelu

Tutkielman tarkoituksena oli kuvata pienyritysten toimitusjohtajien käsityksiä työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta työpaikallaan. Toimitusjohtajat suunnittelevat ja tekevät päätöksiä henkilöstöä koskevissa asioissa ja toimivat usein yrityksen yhteistyökumppaneina esim. työterveyshuollon, työsuojelun tai muun työhyvinvoinnin asiantuntijan kanssa. Tutkielma antoi uutta tietoa pienyritysten toimitusjohtajien käsityksistä työhyvinvoinnin johtamisesta. Tutkielmaa voi hyödyntää työhyvinvointityössä pienyrityksissä ja yritys yhteistyössä.

Toimitusjohtajat kokivat käsityksen työhyvinvoinnista vaikeaksi määritellä sen laajuuden vuoksi. Henkilökohtaisesti työhyvinvointi oli terveyttä, sairauksien puuttumista, hyvää kuntoa, josta sai psyykkisiä voimavaroja töihin (esim. Louhevaara, 1995). Laajemmin työhyvinvointi rakentuu jokaisen työntekijän oman työn arvostuksen kokemuksista, hyvästä työilmapiiristä, yhteistyöstä, yhteisponnisteluista vaikeiden asioiden yli, tavoitteena tyytyväinen asiakas, töissä on hyvä olla ja työt sujuisivat. Toimitusjohtajat lisäsivät vielä, että työhyvinvointi lähtee töiden organisoinnista, työympäristöstä, haittojen minimoimisesta, työilmapiiristä, johon kuuluu myös sisäinen viestintä osana avoimuutta. Nämä käsitykset olivat samansuuntaisia aikaisempiin tutkimuksiin verraten (esim. Ilmarinen, 2003, Marjala 2009, Sinisammal ym, 2012).

Työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueiden jaon taustalla vaikutti TYKY -tetraedri malli (Ilmarinen, 2006), teoria työkykyä ylläpitävästä toiminnasta, jota sisällönanalyysissä käytettiin. Käsitykset työhyvinvoinnin johtamisesta jakautuivat liiketoiminnan, osaamisen ja työyhteisön johtamiseen, työkykyjohtamiseen ja turvallisuusjohtamiseen. Työhyvinvoinnin johtaminen oli näissä yrityksissä osa arkityön johtamista ja työyhteisön johtaminen kaikkineen korostui.

Liiketoiminnan johtamisen arvoiksi nousivat henkilöstön hyvinvointi, avoimuus sisältäen sisäisen viestinnän, kova työnteko, työn kunnioitus ja hyvä yhteishenki. Kaikki yritykset olivat kasvuhakuisia, mutta toiminnassaan eri vaiheissa. Liiketoiminnasta

viestiminen vaihteli yrityksittäin. Tiedottamisen tärkeyttä henkilöstölle perusteltiin sisäisen viestinnän avoimuudella ja henkilöstön arvostuksella. Sisäisen viestinnän toimivuus ja johtamisen ennakoitavuus katsottiin myös osaksi työhyvinvointia (myös Sinisammal ym, 2012). Toisaalta tiedottaminen jätettiin yleiselle tasolle alan kilpailun vuoksi ja joissakin yrityksessä tarkempia tietoja kerrottiin vain vastuu- ja avainhenkilöille.

Osaamisen johtamisessa korostui koulutuksen mahdollistaminen työssä ja työn ohessa. Osaaminen näissä yrityksissä oli osin erikoistunutta toimialan ja yrityksen tuotteiden vuoksi, joten mentorointi ja työhönperehdyttäjä sekä täydennyskoulutus olivat keinoja osaamisen varmistamiseksi. Tutkimuksen mukaan työssäoppimisen parhaita keinoja ovatkin yksilön ja yhteisön yhtäaikaiset oppimisen prosessit (Collin, 2005). Kehityskeskusteluja käytiin lähes kaikissa yrityksissä, mutta niiden muodollisuus vaihteli. Vesterisen (2005) mukaan kehityskeskusteluihin valmistautuminen huolella osoittaa esimiehen arvostusta työntekijää kohtaan. Kirjalliset koulutussuunnitelmat puuttuivat lähes kaikissa yrityksissä. Pienyrityksissä kirjallisten suunnitelmien puuttuminen on tavallista. Helakorpi, 2004 ja Aura ym, 2012 korostavat kirjallisten suunnitelmien tärkeyttä tavoitteiden saavuttamiseksi ja niiden seuraamiseksi.

Työyhteisön johtaminen jakautui esimiestyöhön, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin ja työilmapiiriin. Jokaisella toimitusjohtajalla oli oma johtamistapansa.”Kova työnteko, työn kunnioitus, pehmeä, mutta jämäkkä linja” oli johtamistapaa kuvaavia termejä. Esimiestyössä korostui luonteva kynnyksetön vuorovaikutus henkilöstön kanssa, oma työhön sitoutuminen ja esimerkin vaikutus, kehittyminen esimiestyössä, henkilöstön arvostus, palkitseminen ja palaute, vaikutusmahdollisuudet työssä, tasapuolinen kohtelu sekä työntekijän elämäntilanteen huomioiminen. Työntekijöiden ideoita ja vaikutusmahdollisuuksia kannustettiin kaikin tavoin. Esimiehen johtamistavalla on tutkimusten mukaan merkitystä henkilöstön työkykyyn, jaksamiseen, työyhteisön toimivuuteen (mm. Elo 1995, Juuti, 2002, Nakari ym, 2003, Kalliomaa, 2009, Sinisammal ym, 2012). Esimiestyön vastuuta jaettiin tuotantopäällikön tai yrittäjäpuolison kesken.

Työkykyjohtaminen jakautui työkykyyn, yhteistyöhön työkykyasioissa ja työkykyä ylläpitävään toimintaan. Työn kuormitustekijät vaihtelivat toimialoittain.

Toimitusjohtajat olivat varsin tietoisia henkilöstönsä terveydentilasta ja kuormitustekijöistä työssä. Henkilöstön terveydentila ja sairastaminen olivat tiedossa myös työterveyshuollon tilastojen ja raportoinnin kautta. Sairastaminen oli näissä yrityksissä vähäistä. Naisvaltaisella alalla perhe-elämän vaikutukset työkykyyn, jaksamiseen ja poissaoloihin nähtiin merkittäväksi ja erilaiset poissaolot hankaloittivat työjärjestelyjä. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa oli yrityksestä riippuen joko erittäin aktiivista, aktiivista tai vielä muotoutumassa. Osaava työterveyshuolto ja työterveyshuollon aktiivinen rooli työkuormituksen vähentämisessä ja terveydenseurannassa oli vaikuttanut sairauspoissaolojen vähentymiseen. Aiemmat tutkimukset tukevat tätä tulosta (Liira ym, 2011, Aura ym, 2012). Kokemuksia työkykyasioiden selvittämisestä työeläkevakuutuksen kanssa oli ollut ammatillisen kuntoutukseen, työhön paluuseen, työkokeiluun, uudelleen koulutukseen ja eläkeratkaisuihin liittyen. Tutkimusten mukaan pienyritykset tarvitsevat tietoa ja tukea työkykyasioiden selvittämisprosesseihin ja yhteistyökäytäntöihin (Mäkelä- Pusa, 2012).

Työkykyä ylläpitävänä toimintana yrityksissä oli monipuolisia tapoja tukea henkilöstön työkykyä. Nämä yritykset olivat suunnanneet työkykyä ylläpitävän toiminnan arkityötä tukeviksi toiminnoiksi. Liikunnan tukeminen koettiin tärkeäksi, myös haasteeksi, fyysisesti raskaan työn vastapainona. Laaja työyhteisöprojekti oli toteutettu ja työterveyshuollon kanssa yhteistyö työyhteisössä oli koettu hyväksi. Työilmapiirin parantamiseksi ja kehittämiseksi oli suunnitteilla työnohjausta henkilöstölle. Liikunta- ja kulttuuriseteleitä käytettiin vaihtelevasti.

Turvallisuusjohtaminen ei korostunut merkittäväksi. Työtapaturmia oli sattunut vähän. Yhteistyössä vakuutusyhtiöiden kanssa oli ollut hankaluutta ja menettelytavat olivat vaatineet opettelua. Yhteistyö työsuojelutarkastajan kanssa oli parantanut työolosuhteita. Yksittäisessä haastattelussa painotettiin turvallisia työtapoja ja turhien riskien välttämistä ja tapaturmien vaikutusta vakuutusmaksujen suuruuteen. Haittoja ja vaaroja pyrittiin aktiivisesti poistamaan niiden ilmaantuessa. Elsäkerä (2009) mukaan reagoiva toimintatapa, suunnittelemattomuus, voi pitkällä aikavälillä kostautua: pitkät sairauslomat ja työkyvyttömyys aiheuttavat kustannuksia, mutta niihin liittyvät oheiset välilliset kustannukset voivat olla mittavia ja vaikeuttaa pienyrityksien kokonaistoimintaa. Kukaan haastateltava ei tuonut esiin työpaikan riskinarviointia työn

haitta- ja vaaratekijöistä, mikä on kuitenkin turvallisuusjohtamisen keskeinen työkalu (Työsuojeluhallinto 2014, Ahonen 2012).

Yritysten liiketoimintaa seurattiin taloudellisilla ja aikaan perustuvilla mittareilla. Työhyvinvointia seurattiin työterveyshuollon raportein ja sairauspoissaolotilastoin. Henkilöstö- ja työtyytyväisyyskyselyjä käytettiin myös. Haastatteluissa viitatus työpaikan suunnitelmat olivat liiketoiminta-, koulutus-, työsuojelu- ja työterveyshuollon toimintasuunnitelma sekä laatuohjelma. Työpaikan kirjalliset suunnitelmat olivat pääosin puutteellisia tai niitä ei ollut tehty. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012-seurantatutkimuksen mukaan pienyrityksissä työhyvinvoinnin johtamisessa on kehitettävää strategisen hyvinvoinnin tavoitteiden ja sisällön määrittämisen ja kirjallisen suunnitelman suhteen (Aura ym, 2012). Tässä työssä tulokset olivat samansuuntaisia.

Työhyvinvointiin liittyvien kirjausten osalta tutkimus jäi puutteelliseksi puuttuvien suunnitelmien vuoksi. Tarkasteltavaksi saadut työterveyshuollon toimintasuunnitelmat olivat työterveyshuollon kirjaustavan mukaisia eikä niistä kaikissa tullut esiin selkeitä yrityskohtaisia tarpeita ja suunnitelmia työkyvyn tukemiseksi. Työterveyshuollon kirjauskäytännöt ja toiminta yritysten kanssa ovat tehostuneet vuoden 2011 jälkeen säädösten muututtua.

Tutkielman tutkimustehtävä 4, pyrkimys toimitusjohtajien käsitysten sijoittamisesta strategiseen työhyvinvoinnin malliin tulkiksi työhyvinvoinnin ja kokonaisjohtamisen välille antaa näkökulman työhyvinvoinnin johtamisen roolista pienyrityksessä.

### **Menetelmien valinnat**

Haastattelujen sisällönanalyyseissa tutkijaa ohjasi TYKY -tetraedri malli (Kuvio 1 s.14, Ilmarinen), teoria työkykyä ylläpitävästä toiminnasta, jota käytettiin. Alun perin yksilön työkyvyn yhteyttä työhyvinvointiin kuvaava tetraedri saa laajemman merkityksen, kun se käsitetään työpaikan työkykyä ylläpitävän toiminnan (TYKY-) mallina ja koskemaan koko henkilöstöä (Kuvio 3. vaihe 1A). TYKY- mallin mukaan kehittämistoimilla pyritään vaikuttamaan myönteisesti toiminnan kohdealueisiin: yksilön/henkilöstön työkyky, työ- ja työympäristö, osaaminen sekä työyhteisö ja johtaminen (Peltomäki ym, 1999). Tyky-tetraedrissa mainitut osa-alueet ovat samansuuntaiset Työkykytalo-

mallissa esitettyjen osa-alueiden ja niiden sisältöjen kanssa (Ilmarinen 2003, 2006). Näin työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet muodostivat myös työhyvinvoinnin johtamisen funktiot (Kuvio 3.vaihe 1B). Käsitykset työhyvinvoinnin johtamisesta jakautuivat liiketoiminnan, osaamisen ja työyhteisön johtamiseen, työkykyjohtamiseen ja turvallisuusjohtamiseen. Henkilökohtaisia käsityksiä työhyvinvoinnista ei sisällön analyysissä luokiteltu, vaan ne haluttiin pitää mahdollisimman aitoina ilmaisuina ilman tutkijan tulkintaa.

Tässä työssä oli myös pyrkimys selvittää, antaako strategialähtöisen työhyvinvointimalli (Hussi, 2009, taulukko 3, s.61) rakenteen yhdistää työhyvinvoinnin johtamisen osaksi kokonaisjohtamista erityisesti pienyrityksissä, suorittavassa työssä, toimitusjohtajien käsitysten toimiessa tulkkina niiden välillä. Tavoite tästä syntyi kirjallisuuteen perehtymisen yhteydessä tutkimussuunnitelmaa tehdessä sekä eurooppalaisen työhyvinvointimallin tavoitteesta yhdistää turvallisuusjohtaminen, terveyden edistäminen, työterveyshuolto, psykososiaaliset tekijät ja tuottavuus (Anttonen ym, 2009, Suominen, 2009, Aura ym, 2012). Mallissa käytetään peruskäsitteenä tietämuskertomusta osaamisesta, työhyvinvoinnista ja toiminnan muutoksista, joiden pohjalta keskeiset haasteet tunnistetaan ja lähdetään niihin vastaamaan (Hussi 2009). Viitekehyksen keskeinen sanoma on yhteisen näkemyksen luominen yhteisestä työstä (tietämuskertomus) ja sen tavoitteista ja keinoista, miten niihin yhdessä päästään. Yhteinen näkemys työhyvinvoinnista ja sen tukemisesta työssä tukee näitä tavoitteita (Hussi 2005 ja 2009).

Toimitusjohtajien käsityksiä työhyvinvoinnin johtamisesta sijoitettiin strategisen työhyvinvoinnin malliin (Hussi, 2009, taulukko 3, sivu 61). Toimitusjohtajien käsityksiä tuli tarkastella tästä johtuen myös yrityksittäin. Kuten taulukon 3 esimerkki osoittaa strategisen työhyvinvoinnin mallia voidaan soveltaen käyttää työhyvinvoinnin johtamisen ja kokonaisjohtamisen yhdistämiseen pienyrityksissä. Malli edellyttää yhteistä keskustelua työstä ja työn tavoitteista, jotta sen perimmäinen tarkoitus toteutuisi. Tässä tutkimuksessa olleiden toimitusjohtajien käsitysten perusteella yhteiseen keskusteluun on potentiaalia pienyrityksissä. Mallin käyttö ja soveltaminen pienyritysten tarpeisiin vaatii kuitenkin jatkotutkimuksia.

## **Tutkimuksen eettisyys**

Tutkimuksen eettisten periaatteiden mukaan tutkimukseen osallistujia informoitiin tutkimuksen tavoitteista ja sisällöstä ja aineiston käsittelystä. Tutkimuksen osallistujilta pyydettiin kirjallinen suostumus vapaaehtoiseen haastatteluun, haastattelun nauhoittamiseen ja aineiston käsittelyyn (Liite1). Lisäksi tutkija vastaavasti allekirjoitti sitoumuksen, ettei käytä haastattelussa saamia tietoja haastateltavan tai hänen yrityksensä vahingoksi tai etujen loukkaamiseksi eikä luovuta henkilö- tai yritystietoja ulkopuolisille. Raportoinnissa kiinnitettiin huomiota, että haastateltavien ja heidän yritystensä anonymiteetti säilyi (Tuomi ym, 2009).

## **Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksessa haluttiin saada tietoa pienyritysten toimitusjohtajien käsityksistä työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin johtamisesta työpaikallaan. Laadullinen tutkimus on perusteltua, kun halutaan saada tietoa yksilön kokemuksista ja käsityksistä. Teemahaastattelussa ihmisen tulkinnat asioista ja niille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. Teemahaastattelu etenee keskeisiä teemoja noudattaen (Hirsjärvi, 2000). Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän mukaisesti ja valitut teemat perustuvat periaatteessa tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida siitä, miten tarkasti tutkija on kuvannut tutkimusprosessin vaiheet ja miten on analysoinut aineistoa ja päätenyt johtopäätöksiin (Tuomi, 2009).

Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta työhyvinvoinnin johtamisesta. Heillä oli näin myös tutkimusaiheeseen liittyviä käsityksiä, millä on merkitystä tutkimuksen tavoitteen toteutumiseen. Haastattelut toteutettiin yksilöllisinä teemahaastatteluina kasvokkain. Jokaisella haastateltavalla oli yksilöllinen ilmaisutapansa, jonka vuoksi teemahaastattelun luonne haastateltavasta riippuen muuttui avoimen haastattelun suuntaan, jolloin myös teemoja joutui tarkentamaan apukysymyksillä. Haastattelut nauhoitettiin ja ne siirrettiin tietokoneelle litterointia varten. Haastattelut litteroitiin ensin sanatakkasti, mutta siitä poistettiin haastatteluihin liittyvä yleinen keskustelu, mikä ei liittynyt suoraan teemoihin.

Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen muotoon säilyttämällä kuitenkin sen informaatio tutkittavasta ilmiöstä pyrittäessä tekemään siitä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä (Tuomi ym, 2009). Sisällönanalyysin mukaisesti litteroidut haastattelut luettiin useaan kertaan, myös haastattelun nauhoitukset kuunneltiin uudelleen sisällönanalyysin aikana varmistamaan haastateltavan ilmaisun sisältö.

Henkilökohtaiset käsitykset työhyvinvoinnista ja kokemukset esimiestyöhön liittyen koottiin alkuperäisistä ilmaisuista koodauksen avulla pelkistetyiksi ilmaisuiksi, mutta ne haluttiin pitää mahdollisimman aitoina ilman tutkijan tulkintaa.

Tutkija pyrki tietoisesti arvioimaan omaa esiymmärrystä, se on pitkää käytännön kokemustaan työhyvinvoinnin parissa, haastatteluissa ja tutkimuksen aikana, ettei se ohjaa tuloksien tulkinnassa. Toisaalta sekä teemahaastattelu ja teoriaohjaava sisällönanalyysi, mitä käytettiin edellyttää aiheen tuntemusta.

Tämän tutkielman tuloksista ei voi tehdä yleistyksiä, koska aineisto oli pieni. Tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä, mutta tulokset ovat aina kontekstiin ja aikaan sidottuja. Lisäksi käsitykset ovat yksilön tapa antaa merkityssisältöjä ympäröivästä todellisuudesta ja tulkita sitä. Se koskee niin haastateltavaa kuin haastattelijaa sen hetkessä tilanteessa, missä vuorovaikutus tapahtuu ja jossa kielellisesti tehdään tulkintoja. Tutkijan on tulkinnassaan kuitenkin pystyttävä säilyttämään haastattelun käsitykset tutkimuksen kohteesta.

### **Tutkimuksen vahvuudet**

Tutkielman vahvuutena on aiheen ajankohtaisuus. Tutkielman tavoitteet kuvata pienyritysten toimitusjohtajien käsityksiä työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin johtamisesta täyttyivät tässä työssä.

Deduktiivinen, työkyky-tetraedriin perustuva sisällönanalyysi toimi hyvin aineiston selkeyttäjänä ja luokittelussa kadottamatta kuitenkaan sen alkuperäistä informaatiota.

Pienen aineiston monipuolisuus yllätti: toimitusjohtajien taustatiedot, suhde yrityksen omistamiseen, nykyisessä työssä oloaika, yritysten tilanne, toimitusjohtajien tapa johtaa

työyhteisöään. Oli myös yllättävää, miten paljon informaatiota noin tunnin kestävä haastattelu antoi toimitusjohtajien käsityksistä ja yrityksen toiminnasta.

### **Tutkimuksen heikkoudet**

Haastattelut toteutettiin jo vuonna 2011. Sen jälkeen on työhyvinvoinnin osalta lainsäädäntö muuttunut ja uusia tutkimuksia ja käytäntöjä tullut, joiden seurauksena työpaikoilla työhyvinvointiin liittyvää yhteistyötä on parannettu.

Haastattelujen tulosten suhteuttaminen uusiin tutkimuksiin ja käytäntöihin koettiin ongelmalliseksi varsinkin kirjallisuuskatsauksen osalta. Uusien tieteellisten artikkeleiden määrä lähteissä on vähäinen. Kirjallisuuskatsauksessa painottuu yleinen tutkimus ja säädökset ja selvitykset työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin johtamisesta, jota olisi voinut rajata.

Aineisto oli pieni, vain neljä haastateltavaa. Tällaiseen haastatteluun suostuminen on yleensä merkki jo positiivisesta latautumisesta aiheeseen. Suuremman monipuolisen aineiston olisi saanut kyselytutkimuksella, johon olisi voinut yhdistää haastattelututkimuksen.

Strategialähtöisen hyvinvoinnin mallin käyttö viitekehyksenä syvällisemmin olisi vaatinut lähtökohdiltaan suuremman aineiston.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET**

1. Toimitusjohtajien mukaan henkilökohtainen työhyvinvointi on terveyttä ja hyvää kuntoa, josta sai voimavaroja työhön. Laajemmin työhyvinvointi lähtee töiden organisoinnista, työympäristöstä ja haittojen minimoimisesta. Se rakentuu työntekijän oman työn arvostuksen kokemuksista, hyvästä työilmapiiristä, avoimuudesta, yhteistyöstä ja ylipäättään, että töissä on hyvä olla ja työt sujuisivat.

Työhyvinvointi käsitteenä on moniulotteinen, jota on vaikea ilmaista yksiselitteisesti ja työhyvinvointityö yrityksissä on käytännön toimintoja ja inhimillistä vuorovaikutusta.



2. Tässä tutkielmassa toimitusjohtajien käsityksissä työhyvinvoinnin johtamisesta korostui voimavaroja tukeva työyhteisön johtaminen. Liiketoiminnan johtamisessa sisäisen viestinnän toimivuus ja johtamisen ennakoitavuus katsottiin osaksi työhyvinvointia. Osaamisen johtaminen painottui koulutuksen mahdollistamiseen työssä toimialoista johtuen. Työkykyjohtaminen aktiivisen työterveyshuollon kanssa oli vähentänyt sairastamista. Turvallisuusjohtaminen ei korostunut merkittävästi. Haasteina nähtiin työilmapiiriasiat ja työkyvyn ylläpito fyysisessä työssä. Niihin pyrittiin vaikuttamaan työkykyä ylläpitävän toiminnan kautta.

Työhyvinvoinnin johtaminen on monipuolista henkilöstöön ja liiketoimintaan kohdistuvaa toimintaa, jossa painopiste on ennakoinnissa. Henkilöstön mukaan ottaminen ja yhdessä tekeminen lisäävät työhyvinvointia ja osallisuutta yrityksen tavoitteiden toteuttamiseksi. Tässä tutkielmassa toimitusjohtajat olivat ymmärtäneet työhyvinvoinnin johtamisen merkityksen kokonaisjohtamisessa.

3. Työkyvyn ylläpitäminen fyysisesti raskaassa työssä nähtiin haasteeksi ja siihen vaikutettiin työkykyä ylläpitävällä toiminnalla ja aktiivisella työkyvyn seurannalla yhdessä työterveyshuollon kanssa. Tämän toiminnan johdosta sairauspoissaolot olivat vähentyneet.
4. Vaikka suunnitelmien kirjaamiset olivat puutteellisia, käytännön toimia oli tehty. Työhyvinvointiin liittyvien suunnitelmien dokumentointiin yritysten tulee panostaa enemmän, koska se tekee työstä tavoitteellisen ja suunnitelmallisen.

Tutkielma oli opinnäytetyö, jonka aineisto oli pieni. Saadut tulokset ovat suuntaa antavia, joten niitä ei voi yleistää.

### **Jatkotutkimusaiheet**

Strategisen työhyvinvoinnin mallin käyttö ja soveltaminen pienyritysten tarpeisiin on lisätutkimuksen aihe.

Kysely- ja haastattelututkimuksen yhdistelmä aiheesta tekisi aineistosta rikkaamman.

Miten työhyvinvoinnin johtaminen on muuttunut lainsäädännön ja ohjeiden muuttumisen myötä vuoden 2011 jälkeen.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää pienyritysten työhyvinvointityössä.

## 8 LÄHTEET

Ahonen G. 2012. Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys. Teoksessa Kauppinen T, Mattila-Holappa P, Perkiö-Mäkelä M, Saalo A, Toikkanen J, Tuomivaara S, Uuksulainen S, Viluksela M, Virtanen S.(toim) Työ ja Terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Helsinki. s.12–14

Saatavilla [http://www.ttl.fi/Tyo\\_ja\\_Terveys\\_2012.pdf](http://www.ttl.fi/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf). (Luettu 3.11.2014)

Anttonen H, Räsänen T. 2009.(toim.) Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä, progress/application for programme VP/2007/005/371, restructuring, well-being at work and financial participation. Työterveyslaitos, Helsinki. ISBN PDF 978–951-802-950-5.

Aura O, Ahonen G, Ilmarinen J. Strateginen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012. Tutkimusraportti. Pohjola Terveys Oy. Helsinki 2012. Saatavilla pdf-muodossa ISBN 978-952-5848-10-6 pdf.

Collin K. 2005. Experience and Shared Practice –Design Engineers’ Learning at Work. Jyväskylän yliopisto. Studies in Education, Psychology and Social Research 261. Väitöskirja. <https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2005/04/tiedote>. ( Luettu 19.10.2014)

EK (Elinkeinoelämän Keskusliitto) 2011. Johda työkykyä. Pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. Elinkeinoelämän Keskusliitto. Saatavilla [www.ek.fi/julkaisut](http://www.ek.fi/julkaisut). (Luettu 19.4.2014)

Elo A-L.1995. Esimiestyön kehittäminen. Teoksessa Matikainen E, Aro T, Kalimo R, Ilmarinen J, Torstila I.(toim.) Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Työterveyslaitos. Helsinki. s.383–386.

Elo A-L, Mattila P, Kuosma E. Voidaanko alaisten psykososiaalista työympäristöä ja hyvinvointia parantaa johtamisvalmennuksella? Työ ja ihminen 2005(19); 3:334–349.

Elo S. Kyngäs H. The Qualitative content analysis process. Journal of Advanced Nursing .2008; 62(1), 107-115.

Elsier D. (toim) Occupational Safety and Health and economic performance in small and medium –sized enterprises: a review. Working Environment Information. Working paper 9. 2009. European Agency for Safety and Health at Work.

ENWHP.2007. European Network of Work Health Promotion, Luxemburgin julistus. [www.enwhp.org](http://www.enwhp.org). (Luettu 7.10.2010)

Eskola M.(2012) Yrityksen kehityskartta-katsaus. Kehittyvän yrityksen profiilit. Solenoidi Oy. <https://www.solenoidi.fi>. ( Luettu 22.11.2013)

Euroopan Unionin Neuvosto. Euroopan työsuojelustrategia 2007 -2012. 2007. Saatavilla <https://www.osha.europa.eu/fi> (Luettu 19.4.2014)

Filander K. Työ, koulutus ja katoavat ammatti-identiteetit.2006. Teoksessa Mäkinen J, Olkinuora E, Rinne R, Suikkanen A.(toim) Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen. PS-Kustannus. s.43- 57

Hakanen J. Työuupumuksesta työnimuun. Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. 2004.Tutkimusraportti 27. Helsinki. Työterveyslaitos.

- Heikkinen E, Ilmarinen J. Liikunta säilyttää työkykyä ja ikääntyneiden toimintakykyä. Lääketieteellinen aikakausikirja Duodecim 2001;117:653–660.
- Helakorpi S. 2004. Osaamisen johtaminen. Itä-Suomen yliopisto. Avoin yliopisto. Aikuiskasvatustiede, aineopinnot, luentomateriaali. pdf-muoto. (Luettu 4.11.2012)
- Hirsjärvi S, Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- HMV PublicPartner Oy.2012. Parempaan elämään työllä! Kansalaiskyselyn yhteenveto. [www.tem.fi/files/32751/Parempaa\\_elamaa\\_tyolla\\_kansalaiskyselyn\\_yhteenveto\\_2012.pdf](http://www.tem.fi/files/32751/Parempaa_elamaa_tyolla_kansalaiskyselyn_yhteenveto_2012.pdf) (Luettu 10.5.2012)
- Honkanen H.1996. Organisaation kehittämisen lähtökohdat. Helsingin yliopisto. Työyhteisön muutosagentiksi III. Luentomateriaali.
- Hottinen V.2004. Työhyvinvoinnin johtaminen ja työyhteisön valmentaminen. Tutkimus- ja kehittämishanke, 102108. Työsuojelurahasto. <https://www.tsr.fi/tutkimus>. (Luettu 7.10.2010)
- Huovinen J, Kaijomaa S.2013. Selvitys omistaja ja kasvuyrittäjyyden olemuksesta Suomessa. Elinkeinoelämän keskusliitto ja Nordea. [www.ek.fi/julkaisut](http://www.ek.fi/julkaisut) (Luettu 24.2.2014)
- Hussi T. 2004a. Intellectual Capital and maintenance of Work Ability – the Wellbeing Perspective. Helsinki. ETLA. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, The Research Institute of the Finnish Economy.2004. Discussion Papers, no 896
- Hussi T. 2004b. The Managerial Relevance of Maintenance of Work Ability – a Finnish perspective. Helsinki. ETLA. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. The Research Institute of the Finnish Economy.2004. Discussion Papers, no 897
- Hussi T. 2005. Essays of Managing Knowledge and work related Well-being. Swedish School of Economics and Business Administration. Department of Management of organization. Publications Nfr150. Väitöskirja .Edita. Helsinki. ISBN 951-555-891-3
- Hussi T, Ahonen G.2007. Liiketoimintalähtöinen työhyvinvoinnin kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. ISBN 978-952-00-2289-1
- Hussi T. 2009. Pienten yritysten työterveyshuolto kannattavaksi; Pienten yritysten työterveyshuollon uudet toimintatavat 27.10.2009 Jyväskylä, luentomateriaali. Työterveyslaitos.
- Härkäpää K. Psykososiaaliset tekijät työssä selviytymisen ja työkyvyn kannalta. Teoksessa Kukkonen R, Hanhinen H, Ketola R, Luopajarvi T, Noronen L, Helminen P.(toim).1997. Työfysioterapia. Yhteistyötä työ- ja toimintakyvyn hyväksi. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Hätönen H. 2007. Oppiva organisaatio. Koulutusmateriaali. Educa Instituutti.2007.
- Ilmarinen J, Lähteenmäki S, Huuhtanen P. (toim).2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Enterprise Adviser-kirjasarja(28). Talentum. Helsinki
- Ilmarinen J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.
- Juuti P, Vuorela A.2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. PS-Kustannus.

- Järvikoski A, Härkäpää K.2011. Kuntoutuksen perusteet. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Järvinen A, Koivisto T, Poikela E.2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. WSOY. Helsinki
- Kalliomaa S.2009. Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta. Jyväskylän yliopisto. Studies in Business and Economics 82. Väitöskirja.
- Kansaneläkelaitos.2010. HE67/2010. Hallituksen esitys Eduskunnalle sairausvakuutuslain 13 luvun 5§ muuttamisesta. <http://www.edilex.fi/content/kela/fi/he/20100067>. (Luettu 8.10.2010)
- Katila S.2008. Henkilöstöresurssien johtaminen. Organisaation johtaminen. Itä-Suomen yliopisto. Kauppatieteiden tiedekunta. Luentomateriaali..
- Kauppinen T, Mattila-Holappa P, Perkiö-Mäkelä M, Saalo A, Toikkanen J, Tuomivaara S, Uuksulainen S, Viluksela M, Virtanen S. (toim) Työ ja Terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Helsinki. Saatavilla [http://www.ttl.fi/Tyo\\_ja\\_Terveys\\_2012.pdf](http://www.ttl.fi/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf). (Luettu 3.11.2014)
- Koskinen M. 2010. Omistajuus erilaisten yrittäjien käsityksinä ja tulkintoina. Fenomenografinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics 74. Väitöskirja.
- Laine A.2013. Työterveyshuolto ja sosiaalivakuutus. Näkökulmia työn, työlääkieteen ja työterveyshuollon historia-seminaari.29.1.2013. Esitysmateriaali. Itä-Suomen yliopisto.
- Laki työterveyshuoltolain muuttamisesta 20/2012. Ajantasainen lainsäädäntö. Saatavilla [www.finlex.fi/fi/ajantasa](http://www.finlex.fi/fi/ajantasa). (Luettu 19.4.2014)
- Liira J, Redemann B, Juvonen-Posti P, Elo A-L, Joensuu M, Parviainen A. Dynaamisen työkykyjohtamisen haaste yrityksen ja työterveyshuollon yhteistyölle. Työterveyslääkäri 2011;29(1):47–53.
- Lindström K.1994. (toim) Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Liukkonen P.2006. Työhyvinvoinnin mittarit – menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki. Talentum.
- Louhevaara V, Kukkonen R, Smolander J.1995. Työkykyliikunta. Teoksessa Matikainen E, Aro T, Kalimo R, Ilmarinen J, Torstila L.(toim) Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Työterveyslaitos. Helsinki.s.232
- Lönnqvist J.1985. Johtamisen ja johtajan psykologiasta. Julkaisusarja B. Valtion koulutuskeskus. Valtion painatuskeskus.
- Malinen P.(2010) Työkyky ja – hyvinvointikysely. Suomen Yrittäjät. Työturvallisuuskeskus 2010.
- Manka M-L, Kaikkonen M-L, Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto, Euroopan sosiaalirahasto. Tampere.2007. ISBN 978-951-44-7237-4.

- Manka M-L, Hakala L, Nuutinen S, Harju R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus. ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Kuntoutussäätiö. Tammerprint Oy. Tampere
- Marjala P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – Narratiivinen arviointitutkimus. Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis C. Technica 315. Väitöskirja.
- Matikainen E, Aro T, Kalimo R, Ilmarinen J, Torstila L.(toim). 1995. Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Mäkelä-Pusa P, Harju H.(toim) Pientyöpaikkojen työkyvyn tuki. Kuntoutussäätiön työselosteita. Working Papers. 44/2012. Kuntoutussäätiö. Tampere.
- Mäkinieemi J-P, Bordi L, Heikkilä-Tammi K, Seppänen S, Laine N. Psykososiaalisiin kuormitustekijöihin ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010 – 2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Saatavilla verkkojulkaisu pdf-muodossa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-349-7>. (Luettu 3.11.2014)
- Mäkitalo J, Palonen J. Mitä on työkyky? Lääketieteellinen, tasapainomallin mukainen ja integroitu käsitystyyppi. Työ ja ihminen 8(1994)3:155–162.Työterveyslaitos.
- Nakari M-L.2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus.. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Naumanen P, Liesvuori J.(toim) 2007. Visioita alueellisen työhyvinvoinnin ja työterveyden edistämisestä. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 28. Työterveyslaitos.
- Naumanen P. 2013. Mitä työhyvinvointi on? Saatavilla <http://www.wbw.fi> (Luettu 6.12.2014)
- Nonaka I, Takeuchi H.1995. The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies create the Dynamic of Innovation. Oxford University Press. New York.
- Otala L, Ahonen G. 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki. WSOYpro.
- Palmgren H, Kaleva S, Jalonen P, Tuomi K.2010. Naisyrittäjien hyvinvointi. Työ ja yrittäjyys 2010;5. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.
- Peltomäki P, Husman K, Järvisalo J, Laine A, Lamberg M.E.(toim) 10 vuotta tyky-toimintaa: Työkykyä ylläpitävän toiminta uudistuu. Seminaariraportti. Turku 3.-4.12.1998. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työterveyslaitos, Kela. Helsinki.1999.
- Pekkarinen L, Sinervo T, Elovainio M, Noro A, Finne-Soveri H, Laine J. Asiakkaiden toimintakyky, työn organisointi ja henkilöstön hyvinvointi vanhusten pitkäaikaisessa laitoshoidossa. Stakes aiheita 2004;11.
- Rantamäki T, Tirkkonen J.2009. Omistajan ja henkilöstön vuoropuhelu. Tutkimus. Perheyriyksen liitto ja Palkitsemiskeskus.
- Rissa K. 1996. Työkykyä ylläpitävä toiminta. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Rissa K. 2007. Tulosta ja hyvinvointia. Druvan-malli. Työturvallisuuskeskus. Iisalmi.
- Romana A, Keskinen S, Keskinen E. 2004. Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä. Tutkimusraportti. Kuntien Eläkevakuutus.

Roos G, Fernström I, Piponius L, Rastas T. 2006. Aineeton pääoma – johdon käsikirja. Edita Oy.

Saldaña J. 2010. The Coding manual for Qualitative Researchers. Sage. Los Angeles/London/New Delhi/Singapore/Washington DC. Saatavilla Itä-Suomen yliopisto Kuopion kampuskirjasto.

Schein E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin +Göös. Espoo

Sinisammal J, Belt P, Härkönen J, Möttönen M, Väyrynen S. Managing Well-Being at Work during 2010s – Expert Viewpoints. Open Journal of safety Science and Technology, 2012;2,25–31. Saatavilla pdf-muodossa <http://www.SciRP.org/journal/ojsst>.

Sorvaniemi M. 2008. Masennus ja työkyky. Oy Lundbeck Ab.

STM (Sosiaali- ja terveysministeriö). 2009. Työhyvinvointifoorumi. Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä 2009:5. Edita. 2009. Helsinki

STM (Sosiaali- ja terveysministeriö) 2011a. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön terveystalouden strategia. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:1 Helsinki 2011. Saatavilla verkkopublication <http://urn.fi/ISBN:978-952-00-3106-0>. (Luettu 3.5.2014)

STM (Sosiaali- ja terveysministeriö) 2011b. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:13. Helsinki. Saatavilla verkkopublication <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3173-2>. (Luettu 3.5.2014)

Suomen yrittäjät (2014). Pk-yritykset Suomessa. [www.yrittajat.fi](http://www.yrittajat.fi) (Luettu 24.10.2014)

Suomen yrittäjät (2014). Pk-yritys – hyvä työnantaja. [www.yrittajat.fi/tutkimukset](http://www.yrittajat.fi/tutkimukset) (Luettu 3.11.2014)

Suominen K, Karkulehto K, Sipponen J, Hämäläinen V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. WSOY. Juva

Teerimäki J. Toimitusjohtajaksi – mitä on otettava huomioon? TEK – tekniikan akateemiset 2003; 2,s.30 -32.

Torp S, Moen B.E. The effects of occupational health and safety management on work environment and health. A prospective study. Applied Ergonomics 2006; 37:775–783.Elsevier.

Tuomi J, Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 6.painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

TEM (Työ- ja elinkeinoministeriö). 2010. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Saatavilla [http://tem.fi/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](http://tem.fi/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf) (Luettu 3.5.2014)

TEM (Työ- ja elinkeinoministeriö) ja ELY-keskus. 2014. Alueiden näkymät alavireisiä - muutama myönteinen poikkeus. Alueelliset kehitysnäkymät. Tiedote 181/2014, 18.9.2014. [www.temtoimialapalvelut.fi/files2213/Alueelliset\\_kehitysnakymat\\_2\\_2014\\_tiedote.pdf](http://www.temtoimialapalvelut.fi/files2213/Alueelliset_kehitysnakymat_2_2014_tiedote.pdf). (Luettu 3.5.2014)

Työsuojeluhallinto. 2014. Pienyrityksen työympäristö tuloksen tekijänä. Työsuojeluoppaita ja ohjeita 5. Aluehallintovirasto. Työsuojeluhallinto. Tampere. Saatavilla [www.tyosuojelu.fi/pienyritysten\\_tyoymparisto\\_tuloksen\\_tekijana\\_2014.pdf](http://www.tyosuojelu.fi/pienyritysten_tyoymparisto_tuloksen_tekijana_2014.pdf) (Luettu 3.11.2014)

Työterveyshuoltolaki 2001/1383. Valtion säädöstietopankki. Ajantasainen lainsäädäntö. Saatavilla [www.finlex.fi/fi/ajantasa](http://www.finlex.fi/fi/ajantasa). (Luettu 3.5.2014)

Työturvallisuuslaki 2002/738. Valtion säädöstietopankki. Ajantasainen lainsäädäntö. Saatavilla [www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa). (Luettu 3.5.2014)

Uitti J.(toim.) 2014. Hyvä työterveyshuolto käytäntö. Työterveyslaitos. Helsinki. Saarijärven Offset Oy. Saarijärvi

Valtioneuvosto. 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelma. Saatavilla <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>. (Luettu 3.5.2014)

Valtioneuvoston Asetus 2013/708. Valtion säädösrankki. Ajantasainen lainsäädäntö. Saatavilla [www-finlex-fi-fi-ajantasa](http://www.finlex.fi/fi/ajantasa). (Luettu 3.5.2014)

Valtiovarainministeriö. 2001. Osaamisen johtaminen – kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön työryhmän muistioita 6/2001. Edita Oy.

Vanhala S, Laukkanen M, Koskinen A.2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3.uudistettu painos. Keuruu. Otava

Vesterinen P. 2005. Työyhteisön hyvinvointi johtamisen haasteena.phl-Bulletin.14/2005. Johtamistaidon opisto. [www.aavaranta.fi/bulletin/2005](http://www.aavaranta.fi/bulletin/2005). (Luettu 27.6.2011)

Viitala R, Suutari V, Järnlström M. 2003. Henkilöstöbarometrin tarjoamia näkymiä henkilöstötyöhön. Selvityksiä ja raportteja. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasan yliopisto.

Virolainen L.2009. Strategia ja hyvinvointi. Työhyvinvoinnin sitominen strategiseen suunnitteluun ja seurantaan. Kaiku – työhyvinvointipalvelut. Valtiokonttori 2009. Saatavilla [www.valtiokonttori.fi/kaiku/tutkimukset](http://www.valtiokonttori.fi/kaiku/tutkimukset) (Luettu 20.4.2010)

Wolf K. Making the Link between Health and Productivity at Workplace – A Global perspective. Review Article. Industrial Health. 2010; 48:251–255.

Väänänen-Tomppo (2007) Hyvinvoiva henkilöstö strategisena voimavarana. Kaiku työhyvinvointipalvelut. Valtiokonttori 2007.



## **LIITE 1**

### **TUTKIMUKSEEN LIITTYVÄ INFORMOINTI HAASTATETAVALLE**

#### **Tutkimuksen nimi**

#### **PIENYRITYSTEN TOIMITUSJOHTAJIEN KÄSITYKSIÄ TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN HAASTEISTA TYÖPAIKALLA**

Muutokset toimintaympäristössä ja työelämän toimintatavoissa on virittänyt työhyvinvointikeskustelun monitahoisesti pinnalle. Uuden eurooppalaisen työhyvinvointimallin tavoitteena on sitoa yhteen työturvallisuusjohtaminen, terveyden edistäminen ja työterveyshuolto, psykososiaaliset tekijät ja tuottavuus. Malli sopii kaikenkokoisiin yrityksiin. Lainsäädännön kautta työhyvinvointi linkittyy viranomaisiin ja terveydenhuollon toimijoihin. Työturvallisuuslaki ja työterveyshuoltolaki määrittelevät työnantajan velvollisuuksia ja yhteistoimintaa työpaikalla ja työterveyshuollon kanssa. Kela edellyttää jatkossa työhyvinvoinnin edistämiseksi ja korvaustensa perusteeksi tiiviimpää yhteistyötä ja aktiivisuutta työpaikan ja työterveyshuollon välille erilaisten toimintamallien käyttöönoton muodossa.

Pienyrityksissä joudutaan suhteellisin pieniä resursseja kohdentamaan kannattavuuden turvaamiseen, muutoksiin vastaamiseen ja uusien mahdollisuuksien hankkimiseen toimintaympäristöstä. Monessa pienyrityksessä työhyvinvoinnin osa-alueet ovat olleet pirstaleisina työpaikan arjessa. Eri osa-alueisiin on uponnut resursseja, mutta yritystä tukeva yhtenäinen toiminta on jäänyt vaillinaiseksi. Uusien linjausten mukaan työhyvinvoinnin johtaminen tulisi yhdistää osaksi yrityksen kokonaisstrategiaa ja johtamista. Toimitusjohtaja on avainhenkilö pienyrityksissä yhdistämään ja johtamaan näitä toiminnan osa-alueita. Hänen päätöksensä säätelevät henkilöstöä ja työoloja. Toimitusjohtajan käsitykset ohjaavat työhyvinvoinnin asiantuntijoiden yhteistyötä yritysten kanssa ja määrittävät koulutuksen ja ohjauksen tarpeen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata pohjoissavolaisten pienyritysten toimitusjohtajien käsityksiä työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin johtamisen haasteista työpaikallaan sekä johtamisen muuttumista yrityksen kasvaessa. Tutkimuksessa tarkastellaan myös työhyvinvoinnin huomioimista ja kirjaamista yrityksen suunnitelmissa. Viitekehyksenä toimii strategialähtöinen työhyvinvoinnin malli, jonka taustalla on aineetonta pääomaa ja työkykyä koskevat teoriat. Menetelmänä on laadullinen, teemahaastattelu.

#### **Tutkimuksen taso**

Pro-gradu-tutkielma

#### **Tutkimuksen toteuttaja**

Tuovi Huttunen

**Tutkimuksen ohjaajat**

Veikko Louhevaara, professori, Itä-Suomen yliopisto, Lääketieteen laitos,  
 Biolääketieteen yksikkö, Ergonomia,  
 Paula Naumanen, FT, dosentti, erikoistutkija, Työterveyslaitos Kuopio,  
 Työympäristön kehittäminen

Yhteystiedot:

[veikko.louhevaara@uef.fi](mailto:veikko.louhevaara@uef.fi)

[paula.naumanen@ttl.fi](mailto:paula.naumanen@ttl.fi)

**Pääasiallinen tutkimustapa/-menetelmä**

Teemahaastattelu, haastattelu nauhoitetaan. Haastatteluista tehdään sisällönanalyysi viitekehyksen teemoja noudattaen. Lisäksi tarkastellaan yrityksen suunnitteluasiakirjoja työhyvinvointiteemaan liittyen.

**Aineiston suunniteltu keruu-aika**

tammikuu 2011 - joulukuu 2012

**Tutkimusaineiston suojaus ja hävittäminen**

Tutkimusaineistoa käsittelee vain tutkija. Nauhoitukset tallennetaan juoksevilla numerolla digitaalisanelimeen: yritys 1, yritys 2 jne. Nauhoitukset tallennetaan sisältöanalyysiä varten tietokoneelle ja tiedostoon, joihin on pääsy vain tutkijalla.

Aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

**TUTKIMUKSEEN LIITTYVÄ SITOUMUS**

Sitoudun siihen, etten käytä saamiani tietoja tutkimukseen osallistuvan tai hänen yrityksensä vahingoksi tai halventamiseksi taikka sellaisten etujen loukkaamiseksi, joiden suojaksi on säädetty salassapitovelvollisuus. En luovuta henkilö- tai yritystietoja sivulliselle.

Päiväys / 2011

---

Tuovi Huttunen

Tuovi Huttunen  
 Ergonomian opiskelija

Itä-Suomen yliopisto  
 Lääketieteen laitos,  
 Terveystieteiden tiedekunta  
 Yhteystiedot:  
 P: 040-7390 327  
[tuovi.huttunen@dnainternet.net](mailto:tuovi.huttunen@dnainternet.net)

## HAASTATELTAVAN SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN

Suostun vapaaehtoisesti tutkimuksen ”Pienyritysten toimitusjohtajien käsityksiä työhyvinvoinnin johtamisen haasteista työpaikalla” haastatteluun, haastattelun nauhoitukseen ja aineiston käsittelyyn.

Tutkija on informoinut minua tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista.

Päiväys / 2011

Allekirjoitukset

---

Haastateltava

---

Tutkimuksen suorittaja

## LIITE 2

Taulukko: Toimitusjohtajien taustatietoja

sukupuoli	ikä	koulutus	johtamiskoulutus, työsuojelukoulutus	työelämä kokemus yhteensä/v	johtajana/ esimiehenä toimiminen
nainen	>50v	korkeakoulu tutkinto	yrittäjän erikoisammatti tutkinto, ei työsuojelukoulutusta	30 vuotta	14 vuotta, vajaan vuoden tässä yrityksessä
mies	50v	korkeakoulu tutkinto	myynnin ja markkinoinnin kautta johtamiskoulutus, ei työsuojelukoulutusta	n.20 vuotta	n.17v, josta tässä työssä 2½v
nainen	40v	peruskoulu	ei koulutuksia	22 vuotta	5 vuotta
mies	<50v	opistotutkinto	yrittäjäkoulutuksen ja markkinoinnin kurssi, +muutama kurssi, ei työsuojelukoulutusta	reilu 20v	10 vuotta

### Tietoja haastattelusta

Taulukko. Haastattelujen kesto, haastattelujen litterointi, sivujen määrä

haastatteluajankohdat	toimiala	haastattelun kesto	sivumäärä kirjasinkoko calibri, 10, riviväli 1
8.11.2010	vähittäiskauppa erikoisliikkeessä	1tunti,11.53min	6 ja puoli sivua
9.1.2011	vähittäiskauppa ja ravitsemistoiminta	41.51min	3 sivua
28.2.2011	elintarviketeollisuus, tuotanto ja myynti	50.32min	4 ja puoli sivua
2.8.2011	teollisuus/ tuotanto ja myynti	1tunti 05.22min	6 sivua

TAULUKKO 4. Sisällön analyysi, vaihe 6

Työhyvinvoinnin johtaminen				
liiketoiminnan johtaminen	työyhteisön johtaminen	osaamisen johtaminen	työkykyjohtaminen	turvallisuusjohtaminen
<p><u>arvot:</u></p> <p>arvona henkilöstön hyvinvointi, perheyhteyksen arvot, avoimuus, sisäisen viestinnän merkitys (y3)</p> <p>kova työntekijä(y2)</p> <p>yhteistyö, hyvä työilmapiiri, tasa-arvo, työntyväinen asiakas(y1)</p> <p><u>visio:</u></p> <p>toiminnan kehittäminen, palvelun tarjoaminen alueelle nykyistä paremmin, lisää työntyväisiä asiakkaita ja työhönsä työntyväinen henkilökunta(y1), työntyväinen henkilökunta(y4),</p> <p>Tarkoituksena on kasvattaa, lisätä viennin, hakea lisää liiketoimintaa alueelta, mahdollisesti toimipaikkoja(y4),</p> <p>tarkoituksena on Suomen paras, toimialalla, erikoistumisen kautta(y3), juuri laajennettu toimintaa (y2)</p> <p><u>tiedottaminen:</u></p> <p>työpaikan tavoitteista tiedottamisen tärkeys henkilöstölle, sisäinen viestintä ja henkilöstön arvostus(y3)</p>	<p><u>Oma johtamistapa ja käsitys esimiestyöstä</u></p> <p>esimiestyössä voimakas työhön sitoutuminen, oma esimerkki vaikuttaa henkilöstöön(y2), työn kunnioitus ja "jalat maassa" -päättäjää, vastavuoroisuus henkilöstön kanssa(y4),</p> <p>pehmeä, mutta jämäkkä linja, työt pitää kuitenkin sujua, johtaminen tulisi olla ennustettavaa henkilöstön motivaation kannalta (y3,y1),</p> <p>alkuvaiheiden vaikeudet kasvattivat esimiestyöhön, yrittäjäpuolison tuki ollut tärkeä(y2),</p> <p>muutokset esimiestyössä ja uusien asioiden oppiminen laajentaa omaa näkemystä kokonaisuuksista, tieto talon sisällä tai ulkopuolella osaamisesta mahdollistaa työnsä delegoimisen(y3)</p> <p>oma työhönjaus autanut uuden yrityksen esimiestyössä(y1)</p> <p><u>esimiestyö ja työyhteisö</u></p> <p>töiden organisointi uudelleen muutoksessa, yhteishenki autaisi muutoksen yllä(y1),</p> <p>työntekijöiden arvostus lahjojen ja juhlin, sekä sanallisesti, pakittaminen ja palaute(y2): ideat</p>	<p><u>Osaaminen</u></p> <p>Alalla arvostetaan koulutustutkimusta, täydennyskoulutuksen mahdollisuus on, vastuualueiden mukaisiin koulutuksiin pääsee, uusi koulutussuunnitelma puuttuu. Vastuu työiden organisoinnista on yhteensä selkeä. Työntekijöitä ei voida kaikkineen toteuttaa, johtuen joistakin erikoistuneista(y1).</p> <p>Uutta osaamista on, mutta kehitystarpeita on edelleen. Koulutussuunnitelmaa ei ole. Peruskoulutukset tulevat julkiselta. Mutta tätä työtä ei kouluteta missään, joten talon sisäinen koulutus ja työhön perehdytys toimivat(y4)</p> <p>peruskoulutus alalla julkiselta puolelta ja kursseista, lisäksi koulutusta laitevalmistajilta, ei varsinaista koulutussuunnitelmaa tuotannossa; omien reseptien ja uusien tuotteiden mukaan; talossa muille on koulutussuunnitelmat, arvioidaan kehityskeskusteluissa(y3)</p> <p>osaava henkilöstö on tällä hetkellä, ei koulutustarpeita (y2)</p> <p><u>Kehityskeskustelut</u></p> <p>kehityskeskustelujen toteutusvastuu keskusteluista jaetaan tuotantopäällikön</p>	<p><u>Työkyky:</u></p> <p>henkilöstö voi tällä hetkellä hyvin(y2)</p> <p>sairastaminen melko vähäistä(y1,y2,y3,y4), vähentynyt, kuormitustekijät</p> <p>erilaiset työt ja työn kuormitustekijät, erilaisia työntekijöitä(y2);</p> <p>työistä kuormitusta on nostossa ja staattisissa työvälineissä tuotannossa ja psykologisista kuormitusta: aikatauluun sidottua kiirettä(y4); tuotannossa: erityisesti selkeä, yläraajat, niska-hartaseutu(y3); perus terveys riittää, kemikaali-altisteet tosi vähäisiä, yksipuolisia työasentoja, toistoja, hirtkäsiomielmaa(y1)</p> <p><u>psykkinen työkyky:</u></p> <p>perhe-elämä vaikuttaa aika paljon työkykyyn ja jaksamiseen, työstä poissaoloihin. Pitäisi myös muistaa työn tervehdyttävä vaikutus, kun kotona ongelma(y1)</p> <p>naivaltaisella alalla erilaisten poissaolojen vuoksi työntekijäryhmiä hankalaa(y1)</p>	<p><u>Työturvallisuus</u></p> <p>Sattuneet tapaturmat ja vapaa-ajan tapaturmat käydään vakautusryhmän kanssa vuosittain(y3).</p> <p>Vakautusryhmätyöryhmissä tieto menettelytavoista on vaatinut opettelua(y3).</p> <p>Turvallisuusasioita arvioitiin työsuojelutarjastajan kanssa yhteistyössä remonttiin liittyen, työolosuhteet parantuneet. Työturvallisuus on kunnossa, paloturvallisuus koulutus käyty, ei yksintyöskenteilyä(y2)</p> <p>Työsuojelutoimintaohjelmaa ei ole; aikaisemmasta ei tietoa(y1)</p> <p>Työsuojelutoimikunta on nimetty, työsuojeluvastuu on korjattu asiaa siitä mukaa, kun ne tulevat. Toimintasuojelua on korostanut turvallisia työtapoja ja tapaturmien vaikutusta vakautusmaksuihin. Työsuojelusuunnitelma puuttuu, mutta laatusertifioinnissa on terveys- ja</p>

osallistuminen olisi toivottavaa(y1)	arvoinen työyhteisö(y2)	vuosittain; keskustelulista nousseet asiat käsitellään kuukausipalaverissa ja toimenpiteet aikaanulutetaan ja vastuutetaan, myös koulutussuunnitelma huomioidaan(y3)	sairastaminen ovat tiedossa työterveyshuollon tilastojen ja raportoinnin kautta. Myös eläkevakautusyhön kanssa alaan liittyen(y3,y4). Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on osaava työterveyshuolto(y4).	
tiedotetaan liiketoiminnan tuloksista ja tavoitteista henkilöstölle, jollekin avainhenkilöille tarkemminkin(y2)	työntekijöiden ideat, vaikutusmahdollisuudet työhön: kannustetaan ja toteutusmahdollisuuksia arvioidaan(y1,y2,y3).	kehityskeskusteluja ei tehdä minkään formaatin mukaan, vaan luonnollisesti keskustellen(y4,y2)	työhyvinvoinnin mittarit: työilmapirikysely(y3,y4) sairauspoissaolot(y2,y3,y4)	
tiedottaminen henkilöstölle liiketoiminnan tavoitteista on yleisellä tasolla alan kiipailun vuoksi(y4). Henkilöstö kokee tiedottamisen niukaksi, muttei osakaan ilmaista mitä tietoa tarvittaisiin(y4)	Hierarkia on alan ominaisuus, samalla tulee nokkimisjärjestyssä ja töiden arvostukseen liittyviä hankaluuksia, joihin tj pyrkii vaikuttamaan(y1)		työterveyspalvelut toimivat, tarpeellinen sairaanhoitokin on mukana, jouduttu supistamaan ”vääriinkäytön” vuoksi(y2),	
<u>Liiketoiminnan seurantamittarit:</u> myynti, myynnin kehitys(y1,y3), kassatapauksumat, kävijämäärät(y2), liiketoiminnan euromäärät ja aikaan perustuvat mittarit, henkilöstötyytyväisyyden mittari, niiden käsitteily työpaikalla(y4)	viime vuosikymmenille jämhäntänyt työyhteisö, johtaminen puuttunut; henkilöstön herättelämisen tarve, ”ryhmätsempin” tavoite työhön; asiantuntijoiden johtamisen vaikeus. Työilmapiirin parantamiseksi työhönajusta henkilöstölle suunnitella(y1).		työterveyshuollon laajuus kattaa sairaanhoidon ja erikoislääkäri konsultaatiot(y3,y4)	
<u>Töiden organisointi</u> Aliala työt ja vastuut ovat yleensä selkeät, nyt muutosvaiheessa vastuuta tarkennettu, 2-vuorotyötä, myös vilkonlopupuisin, esimiestyön vastuuta ollaan jakamassa(y1),	Kun suunnittelu ja tuotanto ovat eri kerroksissa, pyritään tietoisesti karsimaan ylä-alakerta-asetelmaa(y4) Eri paikkakuntien toimipaikkojen välinen yhteistyö on jatkuvaa suunnittelupuolella. Yhteisiä tapahtumia koko henkilöstölle vähintään vuosittain, osallistuu noin puolet(y4).		<u>työkykyä ylläpitävä toiminta</u> kokemuksia työkykyasioiden selvittämisestä, yhteistyö työeläkevakuutuksen kanssa, työhön paluu, uudelleen koulutus, eläkeratkaisu(y4)(y3); kuntoutusyhteistyö, työkokeilu(y3)	
Erilaiset työntekijät työtentävistä johtuen, 2-vuorotyötä, myös vilkonloputyötä. Työt on organisoitu hyvin ja vuorovaikutus sujuu. Uuden työntekijän perehdytys ”taion tavoille” on esimiehen tehtävä.	Henkilökemiat työntekijöiden keskuudessa: töiden sujumisen keinona henkilösiirrot eri tehtäviin on korjannut tilanteen(y4)		työkykyä ylläpitävä toiminta työpaikalla on erilaisia tapoja tukea työkykyä monipuolisesti, kulttuurisetelit, työterveyspalvelujen laajuus on hyvä(y3)	
			liikuntasetelit, vaihteleva käyttö(y2) yhteistyötä on työterveyshuollon kanssa työkyvyn	

<p>Esimiesvastuu jaetaan yrittäjäpuolison kanssa(y2)</p> <p>Yrityksen työ jakautuu tuotantoon ja markkinointiin, toiminta muuttunut erikoistumisen myötä, 2-vuorotyö tuotannossa.</p> <p>Esimiestyötä jaetaan tuotantopäällikön kanssa(y3)</p> <p>Yrityksen työ jakautuu suunnitteluun ja tuotantoon. Matkustamista on jonkin verran. Päivätyö. Esimiestyötä jaetaan tuotantopäällikön kanssa(y4)</p> <p>Muuta liiketoiminnassa:</p> <p>Alan muutokset vaikuttavat toimintaan ja tulokseen.</p> <p>Liiketoiminnan seuranta ja mittarit ovat myös muuttumassa. Tällä hetkellä ympäristön vaikutukset liiketoimintaan ovat myönteisiä. Henkilöstömuutoksia on tapahtunut, jotka vaikuttavat tämänhetkiseen tilanteeseen(y1)</p>			<p>ylläpitämisessä(y3,y4)</p> <p>pyrkimys tehdä työ-toiminnasta suunnitelmallisempaa työilmapiiriin parantamiseksi; työnohjaus suunnitteilla henkilöstölle työky-toimintana(y1)</p> <p>liikunnan tukeminen osana työhyvinvointityötä, yksipuolisen työn vastapainona, koetaan haasteena(y3)</p> <p>työyhteisö projekti toteutettu, henkilöstöltä pääosin myönteistä palautetta, jatkosuunnitelmiakin on, Fyysisen kunnan testaukset suunnitteilla sekä keinoja saada henkilöstö harrastamaan liikuntaa(y4),</p>	
---	--	--	---	--